دراسات في التربية

قضايا معاصرة

في التعليم الجامعي

الرشاقة الإستراتيجية –تكنولوجيا المعلومات – تقييم الأداء

الأستاذ الدكتور

عنتر عبد العال

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة سوهاج

دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع
دار الجديد للنشر والتوزيع

371.2
ع . ع

عبد العال ، عنتر .

قضـايا معاصـرة فـي التعلـيم الجـامعي الرشـاقة الإسـتراتيجية – تكنولوجيا المعلومات – تقييم الأداء / عنتر عبد العال .- ط1.- دسوق : دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ،

194ص ؛ 17.5 *25 (دراسات في التربية)

تدمك : 5-771 – 308 – 977 – 978

1. التعليم العالي – تنظيم وإدارة
أ - العنوان

رقم الإيداع : 14175.

الناشر : دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع

دسوق - شارع الشركات- ميدان المحطة – بجوار البنك الأهلي المركز

هاتـف- فاكس : 0020472550341 محمول : 00201277554725-00201097564757

E-mail: elelm_aleman2016@hotmail.com & elelm_aleman@yahoo.com

الناشر : دار الجديد للنشر والتوزيع

تجزءة عزوز عبد الله رقم 71 زرالدة الجزائر

هاتف : 24308278 (0) 002013

محمول 661623797 (0) 002013 & 772136377 (0) 002013

E-mail: dar_eldjadid@hotmail.com

2021

تمهيد

تبلورت فكرة الكتاب الحالي في محاولة منه للتصدي لبعض القضايا المعاصرة للتعليم الجامعي حيث تناول الكتاب الحالي دراسة متطلبات تكنولوجيا المعلومات التي تحتاجها مؤسسات الجامعات المصرية لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية لتلك المؤسسات، حيث لاحظ الكاتب مدى الدور الحيوي لتكنولوجيا المعلومات في العملية الإدارية بالجامعات وانطلاقا من ضعف المرونة في إدارة الجامعات المصرية مترزعة باللوائح والقرارات التي تكبلها عن تحقيق تلك المرونة، مما يترتب عليه ضعف رشاقتها الإستراتيجية للاستجابة للتغيرات البيئة الموجودة بها، كما تفتقد المؤسسات الجامعية للخبرات العملية في مجال قياس الأداء الاستراتيجي نتيجة لضعف الاهتمام بتفعيل الممارسات التطبيقية ذات العلاقة بهذا المجال وافتقاد المعرفة والدراية بكيفية القيام بذلك ولعل طبيعة وأهمية الدور التي تقوم به تلك المؤسسات وما تواجهه من مستجدات ومتغيرات يفرض عليها أن تعزز من قدراتها في قياس الأداء الاستراتيجي لذا حاول الكتاب الحالي تقديم توضيح لقياس الأداء المتوازن بالجامعات مع تقديم نموذج لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات وتقديم لأداه لقياس الأداء تسمى بطاقة قياس الأداء المتوازن ذات الأبعاد الأربعة وبالتالي يحتوى هذا الكتاب على تسعة فصول: وبالتالي تدور فكرة الكتاب الحال يحول التعرف على متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية للجامعات المصرية ولقد قسم الكتاب الحالي إلى ست فصول كالتالي :

الفصل الأول: والمعنون بتكنولوجيا المعلومات في الأدبيات التربوية.

الفصل الثاني: والمعنون بمحددات الرشاقة الإستراتيجية بالجامعات.

الفصل الثالث: والذي يهدف إلى التعرف على واقع تكنولوجيا المعلومات بالجامعات المصرية.

الفصل الرابع: والذي يهدف إلى التعرف على دور تكنولوجيا المعلومات في رشاقة الجامعات المصرية

الفصل الخامس: والذي تناول المتطلبات المختلفة لتكنولوجيا المعلومات وذلك لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية.

الفصل السادس: يتناول دراسة تحليلية لقياس الأداء الاستراتيجي في الأدبيات الإدارية المعاصرة.

الفصل السابع: دراسة تحليلية لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات في الأدبيات الإدارية المعاصرة .

الفصل الثامن: تجارب بعض الجامعات الأمريكية في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس.

الفصل التاسع: حول بطاقة قياس الأداء المتوازن كطريقة للتقييم الأداء.

وعلى الله قصد السبيل

المؤلف

الفصل الأول

تكنولوجيا المعلومات

في الأدبيات التربوية

مقدمة

لقد واجهت النظم الإدارية العالمية العديد من التحديات في السنوات الأخيرة من القرن الماضي مثل العولمة (تشكيل النقابات العمالية والمعاهدات الاقتصادية الدولية)، والــتغيرات في التكنولوجيا (تكنولوجيا الإنتاج، والمعلومات والتكنولوجيا، والإنترنت والتجارة الإلكترونية)، وزيادة المنافسة، والتركيز على العملاء، و التغييرات الاجتماعية والسياسية والثقافية كل ذلك أدي إلى التغيير في بيئة الأعمال وجعلها في حالة ديناميكية حيث استوجبت تلــك الــتغيرات العميقة والسريعة في البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسات التعليم العالي والجــامعي إحــداث تغييرات جوهرية في أساليب الإدارية الجامعية التقليدية، فلم يعد من المقبول الاعتماد أساسًــا على تحليل واستقراء الأحداث الماضية، وافتراض أن المستقبل امتداد للماضــي، والنظــر إلى التغيير باعتباره يمثل تهديدًا للمؤسسات الجامعية وليس عامل استفادة منه، وبالتــالي ظهــرت مصطلحات جديدة لمقابلة تلك التغيرات منها الرشاقة الإستراتيجية والتي تناولتها الأدبيــات الإدارية المختلفة بمفاهيم مختلفة منها خفه الحركة التنظيمية وخفه الحركة المؤسسية.

فقد أشار دوز&كوسنين (2008). إلى أن الرشاقة لإستراتيجية بمحــدداتها المختلفــة (الحساسية الإستراتيجية، وسيوله الموارد ووحده القيادة) تعد المكون الأساسي لتفاعل المؤسسة مع الــتغيرات الحادثــة، وأشــارا إلى ضــرورة الاســتفادة مــن الرشــاقة الإســتراتيجية في مساعدة الشركات في تدابير التحول لاستدامة الأعمال، حيث تعد الرشاقة الإســتراتيجية واحده من أهم الخصائص الناجحة لمنظمات عصر المعلومات وذلك في ظل الاستخدام الأوسع للمعلومات وتكنولوجيا الشبكات في الحياة الاجتماعية الحديثة، والمفاهيم التنظيمية الجديــدة، مثل تنظيم الشبكات، والمشاريع الافتراضية، ونظام التصنيع رشيق، والتنظيمات والارتباطــات التشعبية وبالتالي يمكن القول بان تكنولوجيا المعلومات قد كسرت القيود التقليديــة في إدارة المؤسسات المختلفة ومن بينها الجامعات إلى أساليب أكثر م+ونة ورشاقة لمواجهــة التغــييرات المختلفة، وبالتالي فالجامعات المصرية في حاجة إلى عدد من المتطلبات التكنولوجية التي تعد من العناصر الأساسية لتفعيل الرشاقة الإستراتيجية بها.

بل يرى البعض أن التكنولوجيا هي أهــم محــددات إدارة الجامعات، فالجامعات الــتي توظف التكنولوجيا بأفضل طريقة لإدارتها ستكون الأكثر قدرة على البقاء والاستمرارية في ظل

المنافسة الموجودة حاليا حيث تســتخدم تكنولوجيا المعلومات في جمع وتصنيف وإعداد وتخزين وتوصيل المعرفة،كما أن من شأن استخدام تكنولوجيا المعلومــات في بــرامج إدارة الجامعات تحسين قدرة منسوبي الجامعات. وكذلك إتاحة مرونــة أكثــر في التعامــل مــع المعلومــات والبيانــات؛ وذلك لوجود قواعد بيانات وإمكانية تشغيلها عن بعد أي وفى مكان، وهى متاحة للجميع وليست في حوزة أشخاص بعينهم.

مما ترتب عليه قيام المؤسسات الجامعية في الوقت الحالي إلى محاولتها الجادة لتعديل وتغيير أساليبها التقليدية في الإدارة إلى استخدام أساليب إدارية معتمدة أكثــر علــي تكنولوجيــات المعلومات، ومن أهم تلك الأساليب الإدارية استخدام الرشاقة الإستراتيجية للجامعات والــتي تعد نتيجة إيجابيه للتطور في تكنولوجيا المعلومات

وتأكيدًا لذلك فقد أشار ريجي (**2015**م) على أن تلك الــتغيرات الحادثــة في العلــوم الإدارية أدت إلى ظهور أدوات وأساليب إدارية حديثة تعتمد علــى التكنولوجيــا تتســم بالتنافسية فيما بينها ، حيث تساهم تلك الأدوات في التغلب على المشكلات الــتي تواجههــا وبالتالي القدرة على تحقيق التقدم والرخاء للمؤسسة ومنسوبيها واتساقا مع ما ســبق يؤكــد Tallon, P. Patrick,, إلى أن تكنولوجيا المعلومات من العناصر الهامة في فعالية المؤسسة وقــدرتها على إدراك المتغيرات بالبيئة الخارجية والداخلية والاستجابة السريعة لتلــك المــتغيرات. إلى جانب ذلك فان تكنولوجيا المعلومات تعد أحد أهم عوامل الإنتــاج إلى جانــب رأس المــال والموارد البشرية، وهي بذلك تشكل ميزه نسبيه للأعمال المختلفة)، بل إنها تســاهم بصــورة كبيرة في عمليات التخطيط المستقبلي للمؤسسات المختلفة وعلى قدرة اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب عن طريق تزويدهم بالمعلومات المصنفة والمحللة بطريقة سليمة حيــث تعــد السرعة في إجراء العمليات عامل رئيسي من عوامل المنافسة ، وتحقيقا لهذه الغاية فإنه ينبغي أن تركز المؤسسات المختلفة علي التحرك السريع في إدارة شؤونها المختلفة .

هذا من جانب ومن جانب أخر كشفت عدد من الأدبيات الإدارية الحديثة عن طبيعــة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتحقيق الرشاقة الإستراتيجية للمؤسسات المختلفــة، ومــن المتوقع أن تبقي تلك العلاقة من أهم المواضيع البحثية الرئيسية للباحثين "(Schryen, 2013, p. 139) حيث أشارت دراسة كل من Sambamurthy et al., (2003) ودراســة Dewett & Jones, (2001) إلى الأهمية والدور الهام لتكنولوجيا المعلومــات في الأعمــال التجاريــة والصــناعية

والخدمية، على الرغم من أن كرير Carr يشير إلى نفى هذا القول بتأكيده على ضـــعف تلـــك العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتحقيق الرشاقة الإستراتيجية (Carr, 2003)، ولكن الأغلبيـــة الكبرى من الدراسات تؤكد على وجود تلك العلاقة بين تكنولوجيـــا المعلومـــات والرشـــاقة الإستراتيجية.

مما حدا ببعض الدراسات لتوضيح طبيعية تلك العلاقة ،حيث أشارت دراسة Ordanini & Rubera (2010) ودراسة (Li and Nagel, 2011) إلى أن تكنولوجيا المعلومات تـــؤثر في إدارة المؤسسات بطريقتين إحداهما بصورة مباشرة وذلك من خلال تمكين المؤسسات من تســـير أداء أعملها والأخرى بصورة غير مباشرة وذلك من خلال الرشاقة الإستراتيجية وفي نفس السياق أشاربيتر وآخرون,Peter Weill ,et al,2002إلى أن تكنولوجيا المعلومات تعتبر المحـــدد المباشـــر لقدرة المؤسسة في الاستجابة للتهديدات الخارجية والفرص المتاحة لها. كما أن قدرة تكنولوجيا المعلومات في الاستعداد للتغيير ترتبط ارتباطا وثيقا برشاقة المؤسسة في تحقيق أهدافها المـــتغيرة طبقا للتغيرات البيئية والتي تشهد اضطراباً تنافسياً متسارعاً كما تسهم في بنـــاء الإمكانيـــات البشرية المدربة في مجال تكنولوجيا المعلومات والتي تتمتع بالخبرة الكافية لتوقع التغيرات والتنبؤ بها واتخاذ الإجراءات المناسبة للحد من آثارها على استمرارية المؤسسة .

كما أكد ويلل وروسس (Weill, P. & Ross, J. W,2004) بأن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات مطلوبة للبدء بأنواع مختلفة من الأعمال من خلال ما توفره تلك القدرات من بـــني تحتية متكاملة تسمح للمؤسسة للقيام بأعمال متعددة لمواجهة التغيرات المســـتمرة في بيئتـــها، فضـــلاً عـــن الحاجـــة إليهـــا لتحقيـــق الرشـــاقة الإســـتراتيجية المطلوبـــة وبخاصـــة في حالات رغبة المؤسسة في تحقيق دور الريادة والقيادة في مجال عملها، وبالتالي فكلما كانـــت هناك رغبة لدى المؤسسة في تحقيق الأبعاد المختلفة للرشاقة الإستراتيجية فانه يستلزمها امتلاك البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات .

ومن جانب أخر يؤكد الزين على ضرورة اعتماد المعلومـــات الإســـتراتيجية المتاحـــة للجامعات المصرية ، وذلك من منطلق الدور الاستراتيجي لمخرجاتـــه والمتمثلـــة بالمعلومـــات الإستراتيجية وما تتمتع به هذه المعلومات من خصائص تساهم بشكل كبير في عملية صـــنع القرار.

كما أكدت دراسة (صالح، المبيضين، 2010) على أهم الأسباب وراء وجود المعوقات التي تحول دون تحقيق الريادية بالجامعات العربية ومن ثم استدامتها، وأرجعا السبب وراء ذلك إلى: نقص خبرات الإدارة وعدم الإمساك بفرص الاستثمار الأنسب، وضعف دراسات الجدوى الاستشارة. وكذلك إغفال دور الحاصنات في تعزيز الأعمال الريادية وحمايتها وتطويرها، وأن استمرار هذا الإغفال سيخلق ما يسمى بمتلازمة: (المشاريع الريادية والفشل العالي أو الموت المبكر.

وقد أشارت دراسة كل من (برنوطي، 2005)، ودراسة (عفانة، أبو عيد، 2004) إلى مسببات فشل الريادة للجامعات العربية بالآتي: سواء اختيار الفرص المتاحة – عدم توافر المهارات الشخصية والفنية– نقص واضح في الخبرة التسويقية – ضعف الدعم الحكومي والبيروقراطية الجامدة.

في حين يؤكد هنية على وجود علاقة طردية قوية بين ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وبين التميز في الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات (هنية ، 2016) ،حيث يتضمن مفهوم الرشاقة الإستراتيجية السرعة والقوه في ردة الفعل على الأحداث والتغيرات بالمؤسسة فالمؤسسات الرشيقة هي المؤسسة المستعدة للتعلم كل شيء جديد والذي يمكنها من التقدم والربح وتقديم الفرص الجديدة للتطور .(Alvansaz, 2010: 39).

ومن هذا المنطلق نبعت فكرة الدراسة الحالية في التعرف على أهم المتطلبات التكنولوجية اللازمة لتفعيل الرشاقة الإستراتيجية في الجامعات المصرية، حيث أن كثير من أهداف الجامعات المصرية قد تتعثر وتفشل بسبب ضعف استخدام الرشاقة الإستراتيجية والمرونة في تعديل إجراءاها الإدارية والفنية وفقا للتغييرات البيئية المستمرة.

تواجه الجامعات المصرية مثلها مثل باقي الجامعات في الدول النامية تحديا تمت زيادة نتيجة للتغيرات والتطورات التي تشهدها بيئتها الداخلية والخارجية، وتنعكس الاستجابة لهذه المتغيرات والتطورات في إدارة مؤسسات التعليم العالي والجامعي من حيث قدرة الجامعات المصرية على القيام بدورها في مواجهة هذه التغيرات على المستوى الداخلي والخارجي، والتي تؤثر بشكل مباشر في إدراك الجامعات بأن خياراها الإستراتيجية التي تتبناها نابعة من عوامل بيئية واقعية.

وتأكيد لما سبق فقد أشارت دراسة رزق (**2006**م) إلى وجود عدد من المعوقات التي تعوق الإدارة في الجامعات المصرية من أهمها: القصور في تطبيق الأساليب التكنولوجية الحديثة في الإدارة الجامعية وتمسك الجامعات بأساليبها الإدارية التوليدية.

كما أشارت دراسة سنبلو(**2010**) إلى عدد من النتائج والمرتبطة بإدارة المؤسسات الجامعية حيث أوضحت تلك الدراسة إلى أن مظاهر ضعف الاستقلال المالي في الجامعات المصرية يتمثل في: توقف دور الجامعات عن إبداء الرأي في تحديد ميزانيتها، وعدم استطاعة الجامعات إعادة توزيع ميزانيتها والانتقال من باب إلى آخر، و ضعف قدرة الجامعات على تنويع مصادر تمويلها؛ حيث إن تنوع مصادر التمويل تعد من أهم مظاهر الاستقلال المالي للجامعات

كما أشارت دراسة صقر (2005) إلى كما أن أهم معوقات الاستقلال الإداري للجامعة: عدم وضوح الأهداف الإدارية، وغياب أدلة العمل الدقيقة والواضحة، وضعف محاولات التطوير والإصلاح الإداري، والاعتماد على لوائح وتشريعات جامدة، وغياب روح المبادأة والإبداع في مجا ل العمل الإداري، وقصور التدريب.

كما أن ضعف مرونة هيكل التعليم وبنيته حتى صار مفهوم التربية عامة، والتعليم خاصة مرادف للعمل المدرسي الذي انحصر في تلقين المعلومات للطلاب، وصارت الجامعات من جراء ذلك أنظمة تحافظ على الوضع الاجتماعي القائم، بما في ذلك سلطات الأساتذة والإداريين حيث عكس هؤلاء سلطات المجتمع المركزية في المعرفة والإدارة (عبد الحكيم، **2017**).

ومن جانب أخر فأن تطبيق المراجعة الداخلية في الجامعات المصرية بصفة عامة ضعيف في مختلف الجامعات المصرية، نتيجة لعدم وجود وحدات خاصة بها، وتقتصر المراجعة فقط على ما تقوم به الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد من عمليات مراجعة خارجية بهدف اعتماد المؤسسة.

ومن كل ما سبق عرضه فان فكرة الكتاب الحالي قد تبلورت في محاولة منه للتصدي لدراسة متطلبات تكنولوجيا المعلومات التي تحتاجها مؤسسات الجامعات المصرية لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية لتلك المؤسسات، حيث لاحظ الباحث – على قدر إمكانياته البسيطة– ومن خلال عرض الدراسات السابقة مدى الدور الحيوي لتكنولوجيا المعلومات في العملية الإدارية بالجامعات وانطلاقاً من ضعف المرونة في إدارة الجامعات المصرية متزرعة باللوائح

والقرارات التي تكبلها عن تحقيق تلك المرونة، مما يترتب عليه ضعف رشاقتها الإستراتيجية للاستجابة للتغيرات البيئة الموجودة بها، وبالتالي يمكن بلورة مشكلة الكتاب الحالي في محاولة التعرف على متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية للجامعات المصرية .

للتعرف على الإطار الفكري لتكنولوجيا المعلومات فإنه يجدر بالباحث تناول عدد من النقاط الهامة كما يلي:

أ- التطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات.

ب- مدخل مفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات.

ت- خصائص مجتمع المعلوماتي.

ث- المكونات الأساسية لتكنولوجيا المعلومات.

ويتناول الباحث في الصفحات التالية تلك النقاط كما يلي :

أ- التطور التاريخي لتكنولوجيا المعلومات:

يشهد العالم في الوقت الحالي ثورة علمية ومعلوماتية وتقنية تجاوزت الحدود حيث ترتبط الثورة المعلوماتية بالتقدم التقني الذي بلغته وسائل الاتصال، مما ساعد علي نشر المعلومات وتبادلها بسرعة فائقة، وتكنولوجيا المعلومات تختلف اختلافا جوهريا عما سبقها من تكنولوجيات، وذلك نظرا لتفاعلها مع جميع عناصر المجتمع الإنساني المادية وغير المادية، وهو ما جعل من تكنولوجيا المعلومات قاسما مشتركا في جميع الأنشطة الإنسانية، ولقد انصهرت تكنولوجيا المعلومات في كيان المجتمع الإنساني لتتجلى في عولمة اقتصادية وإعلامية ساحقة (مخلوف، **2010**م).

وفي ظل التقدم المعلوماتي والمعرفي والتقني، تغيرت معايير الثروة والقوة، وأصبحت المعلومات والمعرفة المعيار لأن التنمية وزيادة الإنتاج والإنتاجية أصبحت تعتمد علي قيمة المعرفة، أكثر من اعتمادها علي عوامل الإنتاج المادية، كالأرض ورأس المال ووفرة الثروات الطبيعية، وحتى وفرة القوى العاملة، والواقع أن تكلفة المعرفة تتجاوز في معظم الحالات تكلفة عوامل الإنتاج المادية كلها، كما أن قيمتها المضافة تمثل أضعافًا مضاعفة لعوائد غيرها من عوائد الإنتاج الأخرى، ومن ثم أصبحت هذه المعايير الجديدة المبنية علي المعرفة أحد التحديات التي تواجه المجتمعات النامية غير القادرة علي بناء نظام تعليمي يساعد أفرادها على مسايرة هذا التقدم في المعرفة والمعلوماتية.

إن المتطلع إلى التطورات والتغيرات المتلاحقة عبر العصور ابتداء من فجر التاريخ كـــان كل عصر يأخذنا قدما على نحو أكثر سرعة من العصر الذي سبقه . فالعصر الحجري ظل قائما لملايين السنين، إلا أن عصور المعادن التي تلته قد دامت لفترة لا تزيد عن خمسة آلاف ســـنة. وقد قامت الثورة الصناعية بين أوائل القرن الثامن عشر وأواخر القرن التاسع عشر، أي أنهـــا استغرقت **200** عام على وجه التقريب، واحتل عصر الكهرباء **40** عاما بداية من أوائل القرن العشرين حتى الحرب العالمية الثانية، أما العصر الإلكتروني (عصر الكمبيوتر) فلم يدم ســـوى **25** عاما بالكاد، في حين بلغ عصر المعلومات **20** عاما من عمره مع نهاية التسعينات

وكان لتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إحداث تغيرات جوهرية في جميع أنحـــاء العالم. فعلى المستوى الفردي احدث تلك الثورات تغييرات كبيرة في حياة البشـــر وأســـاليبهم تقاليدهم عاداتهم السلوكية والعلاقات الإنسانية المتبادلة أما على المستوى المنظمات فقد أثرت على هياكل تلك المؤسسات وفى أساليب عملها حيث أشار فييزي وموقاســـي (**2005**) إلى أن تكنولوجيا المعلومات قد أثرت في أداره الشؤون الإدارية وذلك في بدايات القرن العشـــرين حيث بدأت باستخدام تكنولوجيا الهاتف في هيكل المنظمات.

علي الرغم من أن المتتبع لتاريخ تكنولوجيا المعلومات في مجال الإدارة يجد انـــه بدايتـــها الحقيقة ترجع للقرن الثامن عشر وذلك بظهور التلغراف، وعندما ظهر الحاسب الآلي وتطبيقاته في بداية السبعينات من فقد مهد الطريق لإضفاء الطابع التكنولوجي علي إدارة المؤسســـات ، وعلى الرغم من ذلك فان المتخصصين لم يعطوا اهتماما كافيا في السنوات الأولي من اختـــرا ع الحاسب الآلي لاحتياجات الإدارة بقدر احتياجهم لاستخدام الحاسب الآلي في القوه الحســـابية ومعالجة البيانات فقط أما بعد توسع استخدام الحاسب الآلي بشكل كبير ، وبصفة خاصة بعـــد اخترا ع أجهزه الكمبيوتر فائقة السرعة التي تمكن من معالجة كم هائل من البيانات وتحويلها إلى معلومات مفيدة، مما ترتب عليه ظهور مصطلح جديد أطلق عليـــه في علـــم الإدارة بـــنظم المعلومات الإدارية ،وبعدها ظهر نظام جديد للمعلومات يســـمي نظـــام دعـــم القـــرارات (Khaleghi,2017) هكذا أصبحت تكنولوجيا المعلومات بمظاهرها المختلفة عنصـــرا فعـــالا في مختلف العمليات الإدارية وظهور أساليب إدارية حديثة تعتمد اعتمادا كبيرا علـــى المعلومـــات والحاسبات الإلية.

ويمكن القول بأنه قد تم استخدام الأجهزة التكنولوجية للمساعدة في العمليات الحسابية من آلاف السنين، ويرجع تاريخ بعض الآلات الحسابية إلى بداية القرن الأول قبل الميلاد، ولم تظهر الأجهزة الحسابية المماثلة في أوروبا حتى القرن السادس عشر، ولم يتم تطوير أول آلة حاسبة ميكانيكية قادرة على أداء العمليات الحسابية الأساسية الأربعة حتى عام **1645**، وفي عام **1941** تم الانتهاء من صناعة أول جهاز حاسوب قابل للبرمجة في العالم بأحدث المعايير وكان يعد أول آلة حوسبة كاملة، ثم تم تطوير أجهزة تكنولوجية معلوماتية أخرى أثناء الحرب العالمية الثانية لفك تشفير الرسائل الألمانية، وعلى الرغم من أنها كانت قابلة للبرمجة إلا أنها لم تكن للأغراض العامة حيث تم تصميمها لأداء مهمة واحدة فقط،وفي عام **1959** تم اختراع الترانزستور ذي التأثير الميداني لأشباه الموصلات في مختبرات بيل في عام **1959** بالإضافة إلى تصميم المعالجات الدقيقة، وقد أدت هذه الاختراعات المهمة إلى ظهور تكنولوجيا المعلومات وتطويرها بدرجة كبيرة. قد تم استخدام أجهزة تكنولوجية مثل الحواسيب الإلكترونية المبكرة كمراحل أولية لتقنيات تكنولوجيا المعلومات، وقد كان في البداية شريطًا مثقوبًا يتم تمثيل البيانات عليه من خلال سلسلة من الثقوب، وهي تقنية عفا عليها الزمن الآن، ويعود تخزين البيانات الإلكتروني والذي يستخدم في أجهزة الحاسوب الحديثة إلى الحرب العالمية الثانية عندما تم تطوير بعض التقنيات لإزالة الفوضى من إشارات الرادار، وكان أول تطبيق عملي للتكنولوجيا المعلوماتية هو خط تأخير الزئبق، وكان أول جهاز للتخزين الرقمي ذي الوصول العشوائي هو أنبوب ويليامز الذي تستند فكرة عمله إلى التوصيل بأنبوب شعاع الكاثود القياسي، ولكن المعلومات المخزنة فيه كانت غير مستقرة لأنه كان يجب تحديثها باستمرار، وكان الشكل الأول للتخزين غير المستقر هو الأسطوانة الممغنطة التي تم اختراعها في عام **1932** مما ساعد في تطوير تقنيات تكنولوجيا المعلومات بصورة هائلة.

ويمكن القول من جميع من سبق أن إن تكنولوجيا المعرفة قد مرت بمراحل تاريخية عدة نوجزها في خمس مراحل هي:

مرحلة ثورة المعرفة الأولى: تتمثل في اختراع الكتابة ومعرفة الإنسان لها مثل الكتابة المسمارية والسومرية ثم الكتابة التصويرية وحتى ظهور الحروف، والتي عملت على إنهاء عهد المعلومات الشفهية التي تنتهي بوفاة الإنسان أو ضعف قدراته الذهنية.

مرحلة ثورة المعرفة الثانية: والتي تشمل ظهور الطباعة بأنواعها المختلفة وتطورها والتي ساعدت على نشر المعرفة واتصالاتها عن طريق كثرة المطبوعات وزيادة نشرها وعبر مواقع جغرافية أكثر اتساعا.

ثورة المعرفة الثالثة: تتمثل بظهور أنواع وأشكال مصادر المعرفة المسموعة والمرئية كالهاتف والتلفاز والأقراص والأشرطة الصوتية واللاسلكية إلى جانب المصادر المطبوعة الورقية، وهذه المصادر وسعت في نقل المعلومات وزيادة حركة الاتصالات

ثورة المعرفة الرابعة: وهذه تتمثل باختراع الحاسوب وتطوره ومراحله وأجياله المختلفة مع كافة مميزاته وفوائده وآثاره الإيجابية على حركة نقل المعلومات عبر وسائل اتصال ارتبطت بالحواسيب .

ثورة المعرفة الخامسة: وتتمثل في التزاوج والترابط الهائل ما بين تكنولوجيا الحواسيب المتطورة وتكنولوجيات الاتصالات المختلفة الأنواع والاتجاهات التي حققت إمكانية تناقل كميات هائلة من البيانات والمعلومات وعبر مسافات جغرافية هائلة بسرعة فائقة وبغض النظر عن الزمان والمكان وصولا إلى شبكات المعلومات وفي قمتها شبكة الإنترنت.

ب- مدخل مفاهيمي لتكنولوجيا المعلومات

قبل تناول مفهوم تكنولوجيا المعلومات يجدر بالباحث أن يسرد بعض المصطلحات والتعريفات التي تيسر استيعاب المعنى الذي نود توصيله في دراستنا هذه ومن تلك المصطلحات والمفاهيم ما يلي :

1. **البيانات والمعلومات**:

أن عصر المعلومات وثورته في واقعنا المعاصر أصبح أمرا لابد من التعايش والتفاعل معه، لاسيما وأننا تحولنا من اقتصاد صناعي إلى اقتصاد معرفي بحت مرتكز على المعلومة التي أصبحت رهان كل القطاعات وفيما يلي لمحة عنها.

تعرف الموسوعة البريطانية المعلومات على أنها: "الحقائق والأفكار التي يتبادلها الناس في حياتهم العامة، ويكون ذلك التبادل عادة عبر وسائل الاتصال المختلفة أو عبر مراكز ونظم المعلومات المختلفة في المجتمع

فالمعلومات هي: "مجموعة معينة من البيانات تخص مشكلة معينة أو قرار معين تم تحليلها وتشغيلها واستخلاص نتائج معينة منها؛ لتكون هي ملخص للنتائج التي تم الحصول عليها نتيجة تحليل البيانات ذات الصلة بعمليات المنظمة.

وقد يخلط الكثيرون بين مفهومي البيانات والمعلومات، إلا أن الواقع يؤكد على أن هناك اختلافاً واضحاً بينهما حيث يشير مفهوم البيانات إلى مجموعة من الحقائق غير المنظمة التي قد تأخذ شكل الأرقام والرموز وغيرها وليس لها مدلول حقيقي ولا تؤثر في سلوك المتلقي لها، فيحين تعني المعلومات بأنها البيانات التي نظمت ورتبت وأصبحت ذات معنى وتؤثر في من يتلقاه لذات عد البيانات المادة الخام اللازمة لإنتاج المعلومات (العبيدي ، **2008**م)، ومن ثم فان البيانات في حد ذاتها عديمة الفائدة إلا إذا تم تفسيرها ومعالجتها فأنها في هذه الحالة تتحول إلى معلومة يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرار السليم .

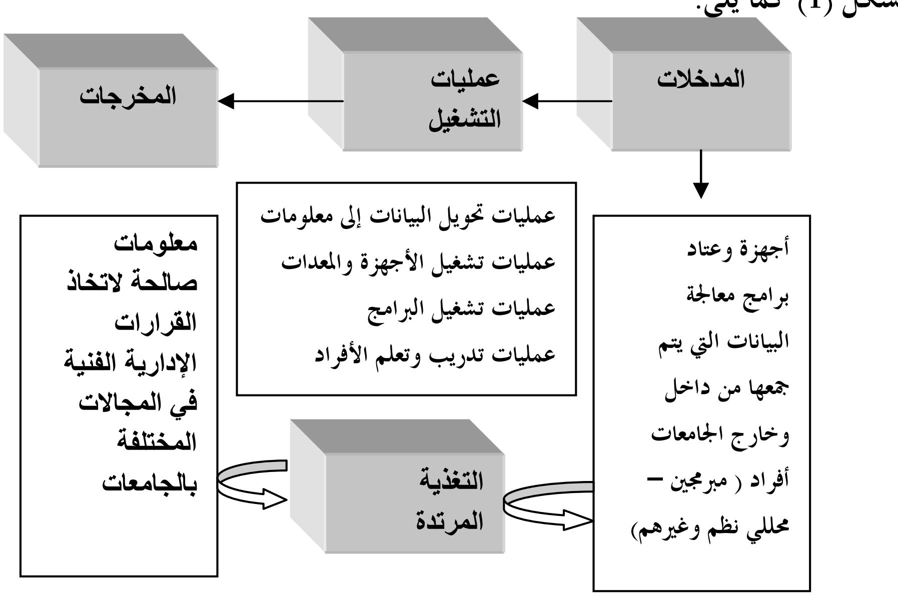
2. نظام المعلومات:

يشير مفهوم النظام إلى وجود علاقات تبادلية وتفاعلية بين أجزاء أو وحدات مكونه لهذا النظام ، حيث تترابط وتتداخل تلك الأجزاء لتحقيق أهداف معينة، أما نظام المعلومات فإنه يشير إلى الإطار الذي يتم بمقتضاه إدارة وهيكلة المعلومات التي يتم جمعها سواء من داخل الوحدة أو من خارجها(محمد درويش، **2000**م). كما يعرف نظام المعلومات بأنه: النظام الذي يتلقى البيانات من مختلف الجهات ويعمل على توحيدها واستنساخها في شكل جديد وتزويد المديرين بتلك المعلومات التي يمكن استخدامها في صنع واتخاذ القرارات .كما يعني المفهوم الأوسع لنظام المعلومات الإدارية بأنه عبارة عن مجموعة من مكونات مترابطة، جمع (أو استرداد) ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات لدعم القرار والتحكم في وظائف المنظمة. بالإضافة إلى دعم عملية صنع القرار، التنسيق، والسيطرة، نظم المعلومات تساعد أيضا مدراء وعمال تحليل المشاكل وتصور الموضوعات المعقدة، واستحداث منتجات جديدة.

كما أشار (النجار، الملكاوي، **2010**) إلى أن نظم المعلومات هي" مجموعة من العناصر المترابطة تعمل معا المعلومات ومعالجتها وخزنها واسترجاعها وتوزيعها بهدف دعم اتخاذ القرارات داخل المنظمة .

ومن خلال ما سبق يمكن التأكيد على أن مفهوم نظم تكنولوجيا المعلومات يتعلق بكيفية التعامل مع البيانات من حيث إمكانية الحصول عليها من مصادرها المختلفة وحفظها ونقلها واسترجاعها بهدف تحقيق الفائدة المرجوة منها .

ومما هو جدير بالذكر أن نظام تكنولوجيا المعلومات – كأي نظام – يتكون من مدخلات ومخرجات وعمليات وتغذية راجعه، ويمكن التعرف على أجزاء، نظام المعلومات من الشكل (1) كما يلي:



شكل (1) يوضح مكونات نظام تكنولوجيا المعلومات

وباستقراء الشكل السابق يتضح أن نظام المعلومات يتكون من مدخلات تتمثل في الأجهزة والعتاد وبرامج معالجة البيانات التي يتم جمعها من داخل وخارج الجامعات بالإضافة إلى القوى البشرية من (مبرمجين – محللي نظم وغيرهم)، ثم تتم عملية تحويل هذه البيانات إلى معلومات فيما يعرف بعمليات التشغيل حيث يجرى تسجيل هذه البيانات ومراجعتها وفرزها وغيرها من العمليات التي سبقالتعرض لها، وينتج عن عملية التشغيل هذه معلومات أو مخرجات تتمثل في معلومات صالحة لاتخاذ القرارات الإدارية في المجالات المختلفة بالنظام التعليمي

3. تكنولوجيا المعلومات

يعتبر مفهوم التكنولوجيا من المفاهيم التي ناقشها الكثير مـــن البـــاحثين والمفكـــرين، واختلفوا في نظـــرتهم لـــه بسبب اختلاف تخصصهم وتطور خصائص التكنولوجيـــا نفســـها، ولكن من الأمور المتفق عليها أن ماهية التكنولوجيا قديمة قدم المخترعات البشرية نفسها، حيث كانت تعتبر وسيلة من الوسائل التي اكتشفها الإنسان عند تطويعه البدائي للطبيعـــة، وبعـــدها أصبحت أداة يستعملها لخدمته ومساعدته لقضاء حاجياته المتنامية، ثم تطور استعمالها وعـــم إلـــى درجة أصبحت مهمة جدا في حياته العامة والخاصة. مما جعل الـــبعض مـــن المفكـــرين يعتقدون بأنها المســـئولة عـــن معظم التغيرات التي تحدث داخل المجتمع المعاصر.

يتكون لفظ التقنية (التكنولوجيـــا) Technology مـــن مقطعـــين، الأول Techno ويعني: التطبيق أو الأسلوب العملي، والثـــاني Logy ويعـــني: العلـــم، ويترجمهـــا الـــبعض إلى العربية بتكنولوجيا أو تقنية في حين يراها البعض تقانة أو تقنيات، وعليه فإن معنى التقنيـــة سوف يشير إلى أنها تتعلق بالعلم التطبيقي (أو الطريقة الفنية) لتحقيق غرض عملـــي، وهـــي تشمل جميع الوسائل المستخدمة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة الناس ورفاهيتهم.

كما يشار إلى مفهوم تكنولوجيا المعلومات على أنها جميع أنواع التكنولوجيا المســـتخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني، وتشمل تكنولوجيات الحسابات الآليـــة ووسائل الاتصال وشبكات الربط، وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الاتصالات

كما يعرفها شاهين (2000م): أنها كافـــة أنـــواع الأجهـــزة والـــبرامج المســـتخدمة في تجهيـــز وخـــزن واســـترجاع المعلومات .

في حين تعرف تكنولوجيا المعلومات على أنها مجموعة من الحواسيب والمعدات الداعمـــة والبرامج والخدمات والموارد المرتبطة والمطبقة لدعم مراحل العمل، التي تجعل المعلومات الرقمية التي تم توليدها وتخزينها من السهل على استخدامها والمشاركة فيها وتعرف أيضا أنها أساليب وطرق جديدة ذات كفاءة عالية لتبادل المعلومات بين جميع المستخدمين باستخدام الحواســـيب والفاكس والهواتف السلكية والانترنت وتعرف أيضا على أنها جميع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل الكتروني. ويقصد بها أيضا على أنها انـــدماج ثلاثـــي

الأطراف بين الإلكترونيات الدقيقة والحواسيب ووسائط الاتصالات الحديثة التي تشمل جميع الأجهزة والنظم والبرمجيات المتعلقة بتداول المعلومات الكترونيًا.

وعمومًا يمكن القول فإن التكنولوجيا تتمثل في ثالث مفاهيم أساسية:

- **التكنولوجيا كعملية**: وهو التطبيق المنظم للمحتوى العلمي أو المعلومات، بغرض أداء محدد يؤدي في النهاية إلى حل مشكلة معينة .
- **التكنولوجيا كمنتج**: محصلة تطبيق الأساليب العلمية، يكون في المساعدة في إنتاج الآلات والخامات ويطلق على الآلات **hard ware** والمواد الخام **Soft ware** .
- **التكنولوجيا كمزيج للأسلوب والمنتج**: من هذا يتضح أن عملية الاختراع تصاحبها عملية الإنتاج، وبالتالي إلى يمكن فصل التكنولوجيا كأسلوب عنها كمنتج، وأوضح مثال على ذلك هو الحاسب الآلي فنفس الجهاز يصاحبه دائما تطور في إنتاج البرامج وتوسع كبير فيه.

ويلخص "حسين كامل بهاء الدين" رؤيته لمفهوم التكنولوجيا قائلا:"إن التكنولوجيا فكر وأداء وحلول للمشكلات قبل أن تكون مجرد اقتناء معدات. "ويعتقد كل من "ماهر إسماعيل صبري" و"صلاح الدين محمد توفيق" أن التكنولوجيا ليست مجرد علم أو تطبيق العلم أو مجرد أجهزة، بل هي أعم وأشمل من ذلك بكثير فهي نشاط إنساني يشمل الجانب العلمي والجانب التطبيقي. من خلال هذا العرض يمكننا تعريف التكنولوجيا على أنها : جهد إنساني وطريقة للتفكير في استخدام المعلومات والمهارات والخبرات والعناصر البشرية وغير البشرية المتاحة في [7] مجال معين وتطبيقها في اكتشاف وسائل تكنولوجية لحل مشكلات الإنسان وإشباع حاجاته وزيادة قدراته"

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التعليم العالي التكنولوجيا المتعلقة بتخزين، استرجاع، تداول المعلومات ونشرها مع إنتاج البيانات الشفوية، المصورة، النصية والرقمية بالوسائل الالكترونية من خلال التكامل بين أجهزة الحاسوب الالكتروني ونظم الاتصالات المرئية .

كما يقصد بها كل ما يستخدم في مجال التعليم والتعلم من تقنيات المعلومات والاتصالات؛ والتي تستخدم بهدف تخزين، معالجة، استرجاع ونقل المعلومات من مكان لآخر،

مما يعمل على تطوير وتجويد العملية التعليمية بجميع الوسائل الحديثة كالحاسب الآلي وبرمجياته، تقنيات شبكة الانترنت كالكتب الالكترونية، قواعد البيانات، الموسوعات، الدوريات، المواقع التعليمية، البريد الالكتروني، البريد الصوتي، التخاطب الكتابي، التخاطب الصوتي، المؤتمرات المرئية، الفصول الدراسية الافتراضية، التعليم الالكتروني، المكتبات الرقمية، التلفزيون التفاعلي، التعليم عن بعد، الفيديو التفاعلي، الوسائط المتعددة، الأقراص المضغوطة، البث التلفزيوني الفضائي.

وتعرف كذلك على أنها مجموعة الطرق والتقنيات الحديثة المستخدمة بغرض تبسيط نشاط معين ورفع أداءه؛ وهي تجمع مجموعة الأجهزة الضرورية لمعالجة المعلومات وتداولها من حواسيب، برامج ومعدات حفظ، استرجاع ونقل الكتروني سلكي ولا سلكي عبر وسائل الاتصال بكل أشكالها وعلى اختلاف أنواعها: المكتوب، المسموع والمرئي، والتي تمكن من التواصل الثنائي والجماعي وتؤمن انتقال الرسالة من مرسل إلى متلقي عبر الشبكات المغلقة والمفتوحة.

وبالتالي يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات بأنها كل ما يتم استخدامه من أجهزة ومعدات وبرامج لمعالجة المعلومات وتنظيمها واسترجاعها وتخزينها وإنتاجها

4. **المعرفة**:

تتألف المعرفة من مجموعة من المعلومات مضاف إليها المعنى الدلالي ويمكن تعريفها بأنها هيكل الحقائق والمفاهيم الإنسانية المتراكمة أو الأفعال أو الحقائق التي تعبر عن حالة معرفية.

ويعرف الصباغ المعرفة على إنها "مصطلح يستخدم لوصف فهم أي منا للحقيقة ويمكن وصف المعرفة على إنها "مجموعة من النماذج التي تصف خصائص متعددة وسلوكيا تضمن نطاق محدد. ويمكن للمعرفة أن تسجل في أدمغة الأفراد أو يتم خزنها في وثائق المجتمع (أو المنظمة) ومنتجاته و ممتلكاته ونظمه، وعملياته.

وتعكس المعرفة مدى السيطرة على الأشكال المختلفة للمعلومات ويمكن تقسيم المعرفة إلى أربعة أشكال هي كالتالي:

أ– "معرفة المعلومة" أو "معرفة ماذا- **know what** – تشتمل على معرفة الحقائق وهي أقرب ما تكون إلى معرفة المعلومات التقليدية، كمعرفة الحقائق الطبية من قبل الطبيب أو معرفة القوانين والشرائع من قبل المحامي وأمثالها.

ب- "معرفة العلة" أو " معرفة ماذا" - **know why** - وتشتمل على معرفة الأسباب وراء ظواهر الطبيعة واستثمارها لخدمة الإنسان، وتكمن هذه المعرفة وراء التقدم العلمي والتكنولوجي و وراء الصناعة وإنتاج السلع المختلفة، وتتركز مصادر هذه المعرفة في وحدات التعليم والبحث والتطوير العام والخاص.

ج- "معرفة الكيفية" أو "معرفة كيف" - know how - وتشير هذه المعرفة إلى الخبرة في تنفيذ الأشياء سواء كانت هذه الأشياء هي إدارة الأفراد أو تشغيل العمليات أو تشغيل الأجهزة والآلات أو استخدامات التكنولوجيا المختلفة، وعادة ما تكون هذه المعرفة ملكاً للشركات والمؤسسات ويحتاج الحصول على بعضها إلى آليات مختلفة ومعقدة ومكلفة.

د - "معرفة أهل الاختصاص" أو" معرفة من" - know who - وتزداد حالياً أهمية هذه المعرفة، معرفة من يستطيع عمل شيء ما لا بد منها لتنفيذ هذا العمل بشكل سليم واقتصادي. وتفعيل الاقتصاد حالياً يحتاج لهذه المعرفة حاجة كبيرة . كما تسرع هذه المعرفة تنفيذ المشاريع تسريعاً أكيداً وسليماً.

إن تعليم السيطرة على هذه الأنواع الأربعة من المعرفة يتم عبر وسائط مختلفة . "فمعرفة المعلومة" "ومعرفة العلة" تؤخذان من الكتب والمؤسسات التعليمية والتدريبية ومن قواعد المعلومات . أما النوعان الآخران فلا يؤخذان إلا بالممارسة .

5. إدارة المعرفة:

يعد مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم القديمة الحديثة في الوقت نفسه. فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين. و لكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلية أمـــاكن العمل هي جديدة نسبياً. و من المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، و لكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية، و منذ مطلع التسعينيات من القرن المنصرم. في عام **1980**م، وفي المـــؤتمر الأمريكـــي الأول للـــذكاء الاصـــطناعي، أشـــار أدواردفراينبـــوم Edward Freignebaum إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة Knowledge is Power" ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة Knowledge Engineering" ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة. وفي عام **1997**م ظهر حقل جديد

آخر، نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو "إدارة المعرفة Knowledge Management" وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها، كمثال، تغيير عنوان مجلة تغيير وإعادة هندسة إدارة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة

يمكننا أن نعرف إدارة المعرفة على أنها" : فرع علمي يشجع الأسلوب المتكامل لتعريف، وإدارة، والمشاركة في جميع موارد المعلومات التي تمتلكها منظمة ما والمنظمة في هذا السياق تعني أي تنظيم، بضمنها المجتمع. وموارد المعلومات هذه قد تشتمل على قواعد البيانات، والوثائق، والسياسات، والإجراءات، والخبرات القديمة غير الواضحة التي تتواجد في أعمال من تسبي المنظمة و أفرادها أما سكايرم، وهو أحد أبرز من تناولوا مفهوم إدارة المعرفة، فيعرفها على أساس إنها "الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها، و جمعها، و تنظيمها، ونشرها، واستخدامها، و استغلالها. وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة.

كما تقدم المدرسة العليا لإدارة الأعمال في جامعة تكساس في أوستن تعريفاً لإدارة المعرفة يختلف قليلاً عن تعريفينا السابقين. فهي تعرف إدارة المعرفة على أساس أنها: العمليات النظامية لإيجاد المعلومات، وتحصيلها، وتنظيمها، وتنقيتها، وعرضها بطريقة تحسن قدرات الفرد العامل في المنظمة في مجال عمله. و تساعد إدارة المعرفة المنظمة في الحصول على الفهم المعمق من خلال خبراتها الذاتية، كما تساعد بعض فعاليات إدارة المعرفة في تركيز اهتمام المنظمة على تحصيل، وخزن، واستخدام المعرفة لأشياء مثل حل المشاكل، والتعلم الديناميكي، والتخطيط الاستراتيجي، وصناعة القرارات. كما إنها تحمي الموارد الذهنية من الاندثار، وتضيف إلى ذكاء المنظمة، وتتيح مرونة أكبر

ت- خصائص تكنولوجيا المعلومات:

لقد ساهم التطور العلمي والتكنولوجي في تحقيق رفاهية الأفراد، ومن بين التطورات التي تحدث باستمرار تلك المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وما تبلغه من أهمية من ناحية توفير خدمات الاتصال بمختلف أنواعها، وخدمات التعليم والتثقيف وتوفير المعلومات اللازمة للأشخاص والمنظمات، حيث جعلت من العالم قرية صغيرة يستطيع أفرادها الاتصال فيما بينهم بسهولة وتبادل المعلومات في أي وقت وفي أي مكان، وتعود هذه الأهمية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى الخصائص التي تمتاز بها هذه الأخيرة، بما فيها الانتشار

الواسع وسعة التحمل سواء بالنسبة لعدد الأشخاص المشاركين آو المتصلين، أو بالنسبة لحجم المعلومات المنقولة، كما أنها تتسم بسرعة الأداء وسهولة الاستعمال وتنوع الخدمات.

- وتوفر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أداة قوية لتجاوز الانقسام الإنمائي بين البلدان الغنية والفقيرة والإسراع ببذل الجهود بغية دحر الفقر، والجوع، والمرض، والأمية، والتدهور البيئي. ويمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال توصيل منافع الإلمام بالقراءة والكتابة، والتعليم، والتدريب إلى أكثر المناطق انعزالاً. فمن خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، يمكن للمدارس والجامعات والمستشفيات الاتصال بأفضل المعلومات والمعارف المتاحة، ويمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال نشر الرسائل الخاصة بحل العديد من المشاكل المتعلقة بالأشخاص والمنظمات وغيرها.
- إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساهم في التنمية الاقتصادية: تؤدي الثورة الرقمية إلى نشوء أشكال جديدة تماماً من التفاعل الاجتماعي والاقتصادي وقيام مجتمعات جديدة. وعلى عكس الثورة الصناعية التي شهدها القرن المنصرم، فإن ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال من شأنها الانتشار بشكل سريع والتأثير في حيوية الجميع. وتتمحور تلك الثورة حول قوة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تسمح للناس بالوصول إلى المعلومات والمعرفة الموجودة في أي مكان بالعالم في نفس اللحظة تقريباً.
- زيادة قدرة الأشخاص على الاتصال وتقاسم المعلومات والمعارف ترفع من فرصة تحول العالم إلى مكان أكثر سلماً ورخاء لجميع سكانه. وهذا إذا ما كان جميع الأشخاص لهم إمكانيات المشاركة والاستفادة من هذه التكنولوجيا.
- تمكن تكنولوجيات المعلومات والاتصال، بالإضافة إلى وسائل الإعلام التقليدية والحديثة، الأشخاص المهمشين والمعزولين من أن يدلوا بدلوهم في المجتمع العالمي، بغض النظر عن نوعهم أو مكان سكنهم. وهي تساعد على التسوية بين القوة وعلاقات صنع القرار على المستويين المحلي والدولي. وبوسعها تمكين الأفراد، والمجتمعات، والبلدان من تحسين مستوى حياتهم على نحو لم يكن ممكناً في السابق. ويمكنها أيضاً المساعدة على تحسين كفاءة الأدوات الأساسية للاقتصاد من خلال الوصول إلى المعلومات والشفافية.

نوري منير ، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأهميتها في اقتصاديات الدول العربية لمسايرة تحديات الاقتصاد العالمي الجديد – التوصيات والمتطلبات –، الكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير المكلف

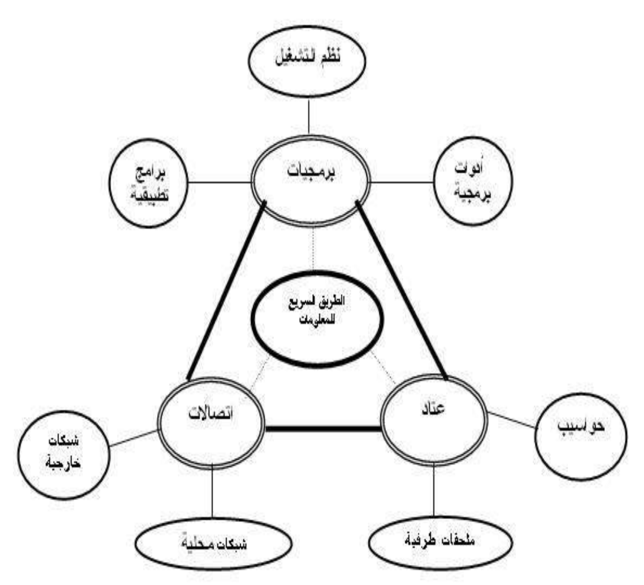
تتوافر عدد من الخصائص والملامح التي تميز المجتمع المعلوماتي حيث تم حصرها في الخصائص الآتية:

- استخدام المعلومات كمورد اقتصادي مهم، وذلك على اعتبار إمكان الاستفادة منها في الارتفاع بمستوى كفاءة المنظمات والهيئات والمؤسسات المختلفة وتشجيع الابتكار وزيادة القدرة على التنافس من خلال تحسين نوعية الإنتاج .
- انتشار استخدام المعلومات بين أفراد الجمهور العام بحيث يمكنهم الاعتماد عليها في أداء مختلف أوجه النشاط اليومي والاستعانة بها في تحديد اختياراتهم والتعرف بفضل هذه المعلومات على حقوقهم المدنية وإدراك حدود مسئولياتهم الاجتماعية والسياسية.
- إمكان تطوير قطاع معلوماتي داخل النسق الاقتصادي تكون مهمته تقديم التسهيلات والخدمات المعلوماتية للأفراد والمؤسسات وتطوير الصناعات المستخدمة في توفير المعلومات والحصول عليها من خلال شبكات المعلومات العالمية.

من هذا يتضح أن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال دور هام في تعزيز التنمية البشرية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية ،وذلك لما لهذه الأخيرة من خصائص متميزة وأكثر كفاءة من وسائل الاتصال التقليدية، فتكنولوجيا المعلومات والاتصال واسعة الانتشار تتخطى بذلك الحدود الجغرافية والسياسية للدول لتصل إلى أي نقطة من العالم عجزت أن تصل إليها وسائل الاتصال القديمة، كما أنها تمتاز بكثرة وتنوع المعلومات والبرامج التثقيفية والتعليمية لكل مختلف شرائح البشر، متاحة في أي مكان وزمان، وبتكلفة منخفضة. فهي تعد مصدر هام للمعلومات سواء للأشخاص أو المنظمات بمختلف أنواعها أو للحكومات، كما أنها تلعب دورا هاما في تنمية العنصر البشري من خلال البرامج التي تعرض من خلالها، كبرامج التدريب وبرامج التعليم وبرامج التعليم وغيرها.

ث- المكونات الأساسية لتكنولوجيا المعلومات:

إن المتتبع للتطورات العصرية يدرك أهمية تكنولوجيا المعلومات InformationTechnology(IT) ومكوناتها الأساسية من برمجيات ومعدات واتصالات فهي أشبه ما تكون منظومة متكاملة يتمحور فيها الطريق السريع للمعلومات الذي يعد من اللبنات الأساسية المساهمة في تطور الجامعات وتطورها. حيث يتكون نظام تكنولوجيا المعلومات من عدد من العناصر الأساسية يوضحها الشكل التالي (2)



شكل (2) يوضح المكونات الأساسية لنظام تكنولوجيا المعلومات

ويجمل القول طاهر الكري عندما يؤكد علي أن أنظمة المعلومات تعتمد على مجموعة من العناصر والأجزاء المتداخلة التي تتفاعل مع بعضها لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة، وتتمثل في الآتي:

- الأفراد وهم مستخدمي النظام من محاسبين ومهندسين وعملاء ومدرين وكذلك الأفراد القائمون علي التشغيل والأعداد مثل محللي ومصممي النظم.
- الأجهزة وتشمل أجهزة الكمبيوتر والأجهزة المتصلة به والمستخدمة في إدخال البيانات وتشغيل البيانات وإخراج المعلومات.
- البرامج وتشمل البرامج التي يستخدمها النظام وهي برامج التشغيل للتحكم في أجهزة الكمبيوتر وبرامج التطبيقات التي تستخدم في تلبية احتياجات الإدارة.

- البيانات وهى المادة الخام التي يقوم النظام بتشغيلها من اجل إمداد الأداة باحتياجاتها من المعلومات.
- الشبكات وهى البنية الأساسية للاتصال بين أجهزة الكمبيوتر والبرامج المسئولة عن إدارة الاتصال بين الأجهزة.
- قاعدة البيانات وهي الوعاء الذي يحتوي على البيانات الأساسية المخزنة على وسائل التخزين المختلفة والتي لابد من توافرها حتى يمكن القيام بعملية التشغيل.
- أدلة التشغيل وعادة ما تكون مطبوعة في شكل كتيبات تتضمن التعليمات الخاصة بإعداد البيانات وكيفية إدخالها وكذلك تعليمات للعاملين الذين يقومون بتشغيل النظام.

ومن جانب آخر يؤكد آخرين أن البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات تمثل تركيبة من البيانات المعلوماتية التفصيلية وتكنولوجيا الاتصالات السلكية واللاسلكية وكذلك تكنولوجيا الحاسوب والحساب والتي تجتمع كلها لتسهيل تنفيذ برنامج إعادة هندسة الأعمال علماً بأنه ليس من الضروري امتلاك تكنولوجيا معلومات جديدة لإعادة هندسة العمليات بل قد يتم تعديل العمليات وإصلاحها، وعندما تسير هذه المعلومات بشكل صحيح ومنتظم فان التكنولوجيا الحالية تكون عندئذ مناسبة:

وتشتمل إدارة التكنولوجيا(MOT)Management of Technology على الأمور التالية:

- إدارة نقل التكنولوجيا.
- اختيار التكنولوجيا.
- اقتناء التكنولوجيا.
- استخدام التكنولوجيا.

إدارة توطين التكنولوجيا أو استيعابها:

- الهندسة العكسية
- التطويع التكنولوجي
- فك الحزمة التكنولوجية
- ملائمة التكنولوجيا مع البيئة (ومع عملية التنمية المستدامة) .

- إدارة توليد التكنولوجيا:
- البحث والتطوير.
- إدارة النظام الوطني للابتكار.
- براءات الاختراع وحقوق الملكية الفكرية.
- توليد مصانع أو شركات جديدة.
- تمويل التكنولوجيا.

مبررات استخدام تكنولوجيا المعلومات

رصدت الدراسات التي تناولت موضوع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عددا من العوامل التي كان لها دور مهم في استخدام هذه التكنولوجيا، ومن أهم العوامل المتفق على أهميتها في هذا المجال ما يلي :

- العولمة الاقتصادية وما رافقها من كسر للحواجز التقليدية بين الأسواق، ومن تعميم لبعض أنماط السلوك الاستهلاكي على المجتمعات كافة، وذلك على تباين الثقافات السائدة في هذه المجتمعات وتفاوت مستويات المعيشة فيها ،وترى إحدى الدراسات بان اكبر عاملين في نمو الاقتصاد العالمي هما الثورة المعلوماتية والعولمة، حيث يولد العامل الأول العامل الثاني.
- التطور الكبير في بيئة الأعمال الحالية، وما أدى إليه من تغيرات مهمة في بنية الأنشطة الاقتصادية وأساليب ممارستها.
- المنافسة المتزايدة التي أجبرت الوحدات الاقتصادية على اكتشاف طرق جديدة لزيادة كفاءتها، بما في ذلك استخدام أسواق جديدة وتغيير أماكن أنشطة إنتاجية معينة لتقليل التكاليف.
- تعمل ثقافة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تغيير الطبيعة الأساسية للمعرفة والمعلومات للمجتمع.
- ثقافة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات – بأشكالها المختلفة وتنوعها الواسع وأجيالها المتعاقبة – لها القدرة على تطوير أنماط الحياة، والتعلم، والعمل.

وجود نقص في المعلومات حول المستويات الحالية لثقافة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في معظم دول العالم.

لقد اثر التطور المذهل والسريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تأثيرا كـبيرا علـى المعلومات وتخزينها واسترجاعها وطرق توزيعها، وأصبحت هذه الوسائل والتقنيات الحديثة من القوى الدافعة وراء الثورة وأصبحت هذه الوسائل والتقنيات الحديثة من القوى الدافعة وراء الثورة التكنولوجية الحديثة، والتي فرضت سيطرها على مختلف المؤسسات حتى باتـت أوعيـة المعلومات التقليدية أمام تحديات عديدة إذ تعد تكنولوجيا المعلومات فرصة للتطور الاقتصادي والمعرفي الذي يتيح تشكيل قاعدة واضحة للازدهار الاقتصادي ويعمل التطور الكبير في مجال التكنولوجيا، والذي يرتكز بشكل كبير على الحاسوب والاتصالات الآن على توسيع انتشـار المعلومات واستخداماها والانتقال بتكنولوجيا المعلومات إلى التكنولوجيا الرقمية، مما سيضاعف من حجم التداولات وخزن المعلومات وبكلفة تقارب الصفر، وفي الوقت نفسه فـان انتشـار الاتصالات يزيد من سرعة تداول المعلومات بحيث أصبحت المعلومات الدور الحاسم في بنيـة الاقتصاد العالمي مع تطور ما يسمى بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي يتم توصـيلها إلى المستفيدين من خلال وسائل التوزيع المختلفة والتي لا بد وان تتلاءم وطبيعة هـذه المنتجـات وطرق استخدامه.

من هذا يتضح أن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات دور هام في تعزيز التنمية البشـرية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وذلك لما لهذه الأخيرة من خصائص متميزة وأكثر كفـاءة من وسائل الاتصال التقليدية، فتكنولوجيا المعلومات والاتصالات واسعة الانتشـار تتخطـى بذلك الحدود الجغرافية والسياسية للدول لتصل إلى أي نقطة من العالم عجزت أن تصل إليهـا وسائل الاتصال القديمة، كما أنها تمتاز بكثرة وتنوع المعلومات والبرامج التثقيفيـة والتعليميـة لكل مختلف شرائح البشر، متاحة في أي مكان وزمان، وبتكلفة منخفضة. فهي تعد مصدر هامً في تنميةً هاما للمعلومات سواء للأفـرادأو الوحـدات الاقتصـادية بمختلـف أنواعهـا أو للحكومات، كما أنها تلعب دورا العنصر البشري من خلال البرامج التي تعرض من خلالهـا، كبرامج التدريب وبرامج التعليم وغيرها. لهذا يكون من الضروري الاهتمام بهذه التكنولوجيـا وتطويرها استخدامها بشكل فعال، مع تدريب وتعليم الأفراد علـى اسـتعمالها، وتوعيتـهم بأهميتها في التنمية والتطور.

مجالات استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة:

أحدث تطور التكنولوجيا العديد من الفوائد في جميع أنحاء العالم ولعل تعزيز الكفاءة كان على رأس تلك الفوائد، فقد حول العالم إلى قرية صغيرة وجعل الوصول إلى المعلومات في غاية السهولة، وفيما يلي ذكر لبعض المجالات التي طُوِّرت بفعل تكنولوجيا المعلومات:

قطاع التعليم:

- لقد قدمت التكنولوجيا خدمة كبيرة في مجال التعليم، بدءاً باختراع القلم والورق، إلى مرحلة الطباعة، ومرحلة التسجيل والتصوير، والآن أصبح الحاسوب من أقوى الوسائط المستخدمة في مجالات التعليم، إضافة إلى استخدام شاشات العرض المختلفة والفيديو وغيرها في التعليم . تعددت الطرق التي وظفت بها تكنولوجيا المعلومات في مجال التعليم والتعلم فاستعملت الوسائط المتعددة(Multimedia) ، حتى أصبح بإمكاننا مشاهدة فيلم وثائقي عن كثير من الظواهر الطبيعية كالزلازل والرحلات الفضائية، ونمو النباتات والكائنات الحية، واستخدمت البرامج المخبرية التي تظهر محاكاة الواقع الذي تتم به التفاعلات المختلفة بين الذرات والجزيئات، وعملت التكنولوجيا بذلك على : تقريب البعيد، وتكبير الصغير، وتصغير الكبير، وإظهار أدق التفاصيل دون خوف أو ضرر، وكذلك التعلم عن بعد حيث يمكن لمتعلم في بلد ما أن يستمع ويناقش محاضراً في بلد آخر وأصبحت الشبكة العنكبوتية (الانترنت) مصدراً أساسياً من مصادر التعليم لا غنى عنه للطالب والمعلم ومصدراً للمعلومة لأي شخص آخر، وفيما يلي ذكر لأشكال الدمج والاستفادة.
- الوصول إلى موارد التعلم؛ إذ إن الإنترنت مليء بالعديد من المواد التعليمية التي يمكن للمتعلم الوصول إليها واستخدامها كمراجع، مثل الكتب الإلكترونية، وأدلة المراجعة، وأوراق اختبار سابقة ليستفيدوا منها في تحسين قاعدة معارفهم.
- التعلم المستمر؛ إذ لا يشترط في العالم الحديث الحضور إلى الصف للتعلم؛ لما أتاحه استخدام تكنولوجيا المعلومات من مواصلة التعلم بغض النظر عن مكان وجود الطلاب، فيمكن للمدرسين إرسال مهام إلى الطلاب وإكمالها وتقديمها حتى دون الدخول جسديًّا إلى الصفوف الدراسية، إذ يجب ألا يتوقف التعلم أبدًا، وقد مكنت

التكنولوجيا الطلاب من الاستمرار في التعلم وهم داخل المنزل وهذا يعزز الكفاءة بنسبة كبيرة في قطاع التعليم.

- تبادل المعرفة؛ وذلك من خلال منتديات المناقشة عبر الإنترنت، إذ تتوفر فرصة تبادل المعرفة والمشاركة في المناقشات الفكرية والتعلم، كما يتاح الالتقاء بينهم من جميع أنحاء العالم وتبادل الخبرات دون اعتبار للمسافات الجغرافية، مما يُوجد لديهم نوعًا من التقدير للتنوع الثقافي ويوجد عالمًا أكثر تسامحًا ووحدة.
- استخدام وسائط متعددة كوسائل تعليمية؛ إذ جعلت تكنولوجيا المعلومات التعليم أكثر سهولة باستخدام المواد الصوتية والمرئية، مما يتيح فهمًا أفضل للمواضيع التي تدرس.
- التعلم عن بعد؛ وذلك تكيفًا مع تغير السكان ومطالبهم الفريدة من نوعها، فقد مكّنت الدورات التدريبية عبر الإنترنت معظم العاملين والشباب من العودة إلى الصفوف والحصول على شهادات إضافية قد تمكن من الالتحاق بكلية في الخارج دون السفر والابتعاد عن الوطن.
- حفظ السجلات؛ إذ أتاح دمج تكنولوجيا المعلومات في التعليم حفظ السجلات بطريقة آمنة وسليمة، وانعكس ذلك على تسهيل استرجاع المعلومات أيضًا، كما وفر طرقًا أكثر انتظامًا وأمانًا على عكس الماضي، إذ كان يحتفظ بالسجلات يدويًّا مما يتسبب بالعديد من حالات الملفات المفقودة.

المجالات الطبية:

إذ أعطت التكنولوجيا دفعة قوية في مجال الصحة، وقوّمت قطاع الرعاية الصحية بخطوات كبيرة في الصناعات الطبية والمحيطية، كما تقدم العديد من الجامعات الكبرى شهادات مخصصة في تكنولوجيا المعلومات في الرعاية الصحية حاليًا، وفيما يلي بعض الأمثلة على تطور مجال الصحة بفعل استخدام هذه الأداة المفيدة:

- الحفاظ على سرية المريض بتطوير وصيانة أنظمة لالتقاط البيانات الطبية للمرضى وتخزينها وتنظيمها.
- توفير المال؛ إذ تشير التقديرات إلى أن حوالي 50٪ من أموال الرعاية الصحية كانت تضيع بسبب عمليات غير فعالة، فيما أظهرت الدراسات حاليًا أن الفوائد المالية لتنفيذ تكنولوجيا المعلومات في الرعاية الصحية للمستشفيات كانت كبيرةً جدًا؛ بسبب ما توفره للأطباء ومسئولي الرعاية الصحية من وصول فوري إلى المعلومات الطبية الخاصة بمرضاهم.
- انخفاض حالات مطالبات سوء التصرف.
- توفر السجلات الصحية الإلكترونية وصفات أكثر أمانًا وموثوقية، وتوثق التاريخ الطبي للمرضى توثيقًا واضحًا وكاملًا.
- الحصول على النتائج المخبرية بسرعة أكبر مقارنةً بالطريقة التقليدية.
- السرعة في التدقيق الكامل لسجلات المرضى في حوالي 1.4 ساعة مقارنة بحوالي 3.9 ساعة من خلال أنظمة التدقيق الورقي.
- توفير الوقت إذ إن الوصفات الإلكترونية توفر الوقت وتقلل من الجهود.
- سهولة الوصول مباشرة إلى سجلات معلومات المرضى الصحية الشخصية؛ مما يجعل المريض على علم ومشاركة في الرعاية الصحية الخاصة به، كما تساعد الأنظمة المعلوماتية الخاصة بالرعاية الصحية المرضى على إدارة الرعاية الخاصة بهم.
- التواصل الأفضل مع الطبيب، وتتبع التقدم الصحي والطبي، وتحسين نوعية الحياة.

المجال الإداري:

لقد غيرت تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير طبيعة الممارسة الإدارية من خلال تأثيرها على وظائف المدير حيث أن القدرة التي أتاحتها تكنولوجيا المعلومات في جمع الملومات وتحليلها وتقييمها وإيصالها ساهمت بشكل كبير في تحسين الأدوار الإدارية التي يلعبها المـديرين سـواء المتعلقة منها بالقرارات أو العلاقات بين الأفراد أو الاتصالات وكذلك الأدوار الأخـرى. وفي حقيقة الأمر فإن يعني أن الممارسة الإدارية من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة قـد تحسنت كثيرًا بفعل استخدام المديرين لتكنولوجيا المعلومات وهذا زاد من الفرص المتاحة أمـام الإدارة لنجاح أفضل في بيئة الأعمال الحالية. ففي إطار العملية التخطيطية أعطت تكنولوجيـا المعلومات قدرة أفضل للمديرين لتجميع معلومات والحصول عليها بوقت مناسب من خـلال ازدياد عدد المشاركين في العمليات التخطيطية دون عناء كبير ودون استهلاك وقت طويـل، حيث أن سرعة تبادل البيانات والمعلومات والآراء سهلت تبادل المعلومات وإغنـاء العمليـة التخطيطية. كذلك فإن ميزات تنظيمية كثيرة وجدت بفضل استخدام تكنولوجيا المعلومات من خلال سرعة الاتصالات بين أجزاء التنظيم وقد حسن هذا الأمر التكامل والتنسيق بين مختلف مستويات المنظمة. أما في مجال القيادة فإن تكنولوجيا المعلومات زادت من فـرص الكـوادر الإدارية والقيادات للتحاور مع مختلف أصحاب المصالح وخاصة من هم خارج المنظمة ويؤثرون بشكل مباشر على عملها. كذلك أعطت وضوحا لأهداف المنظمة في أعين جميـع الأطـراف والمؤثرين، وأخيرًا فإن استخدم تكنولوجيا المعلومات من قبل المديرين سهل وجود قياس سريع للنتائج وجوانب الأداء المختلفة في إطار الوظيفة الرقابية وأعطى للمنظمة قـدرة علـى حـل المشاكل حال ظهورها. وبشكل أم فإن استخدام تكنولوجيا المعلومات مثـل ميـزات كـثيرة وفوائد عديدة ساهمت في تعزيز أدوار المديرين وتفعيل الممارسة الإدارية بكافة جوانبها

فالمؤسسات اليوم تستخدم الحواسيب والشبكات الداخلية والخارجية في تسيير شؤونها الإدارية وكذلك في التراسل بين فروع المؤسسة التي قد تكون متباعـدة ولم يعـد مصـطلح (المكتب بلا ورق) الذي تنتج فيه المعلومات ويتم تبادلها إلكترونياً بعيد المنال، كمـا أصـبحنا نسمع في الوقت الحاضر مصطلح الحكومة الالكترونية يتردد كثيراً وسائل الإعلام. لقد لجأت الدول حديثاً إلى نظام الإدارة الالكترونية الذي يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

في إدارة نشاطاها المختلفة، من خلال أنظمة المعلومات المحوسبة سواء في المستوى الإعلامـــي أو التفاعلي في التواصل مع الإفراد وبشكل يضمن حماية المعلومات وأمنـــها ممـــا يســـهل انجـــاز الخدمات والمراسلات بين الجهات الرسمية من جهة، والمؤسسات والمواطنين من جهة أخرى، بما يوفر الوقت والجهد والمال.

ولاستخدام تكنولوجيا المعلومات في العمليات الإدارية للدولة عدة مستويات: مستوى إعلامي يتم فيه نشر البيانات والمعطيات مثل القوانين، مستوى تفاعلي: يقوم المواطن بإدخـــال البيانات اللازمة حول موضوع معين كالإحصاءات، مستوى معاملات: معلومـــات لإصـــدار شهادة الميلاد وطلب تجديد جواز سفر.

- أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية تعدّ تكنولوجيا المعلومات اليوم، من أهم أسباب تحفيز المنظمات التي تسعى للتميز وخوض المنافسة الفعالة؛ إذ تزيد كفاءة وفعالية الإنتاج للوصول إلى مخرجات مرضية ومطابقة لأهداف هذه المنظمات؛ إذ تعدّ تكنولوجيا المعلومات أداة يمكن من خلالها خلق الفرص في العديد من المجالات التي من أهمها؛ رفع كفاءة الأداء الوظيفي، وتحسين نوعية القرارات الإدارية، وعليه سيكون استغلال القوى العاملة في أعلى درجاته، فإن العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات،والأداء الـوظيـفـي هـي كـالآتي:
- أحدثت تكنولوجيا المعلومات، تحسنًا كبيرًا في أداء الموارد البشرية تزامنًا مع تخفيف الكثير من الأعمال الروتينية، مّما أدى إلى إنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة ودقة عالية، بالإضافة إلى خفض التكاليف عمومًا.
- قللت تكنولوجيا المعلومات من أعباء الوظائف الروتينية الخاصة بالمدراء، وصانعي القرار في المنظمات، فمنحهم المزيد من الوقت للتخطيط ورسم السياسات.
- أثرت تكنولوجيا المعلومات على الجانب المعنوي للعاملين عمومًا؛ إذ أصبح بمقدورهم الوصول للمعلومات التي تخدم وظائفهم بسهولة ويُسر، وكذلك أصبح لهم دورًا فاعلًا في المساهمة في صنع القرار.
- أدى وجود تكنولوجيا للمعلومـــات في المنظمـــات، إلى زيـــادة الـــدور التنافســـي، مّما دفعهم للبحث والتطوير، وبالتالي زيادة خبرات العاملين القائمين على هذه الأبحاث، وتنمية قدراهم الفردية.

- حسنت تكنولوجيا المعلومات من البيئة التنظيمية للمنظمــة عمومًــا، أيّ أنّ العمليــة الإدارية برمتها، أصبحت تُبنى وتُفعّل بناءً على المنظومة المعلوماتية في المنظمات.
- ساهمت تكنولوجيا المعلومات في رفد المنظمات بمعارف ومواد تعليمية، يسهل الوصول إليها، سواء كانت موجودة على شبكاتها الداخلية أو الشبكات العالمية، وبالتالي عززت قدرة المنظمة في صياغة أهدافها وتحقيقها على المدى البعيد، وضمان البقــاء والنمــو والاستمرار.
- ساهمت تكنولوجيا المعلومات في استغلال مواد المنظمة البشرية، لتوليد مخرجات دقيقــة خالية من التفاوت فيهــا، ممّــا أدى إلى تقليــل التبــاين في الأداء الخــاص بالســلع أو الخدمات المقدمة.
- ساعدت تكنولوجيا المعلومات في زيادة الفرص المتاحة للمنظمات في الأسواق المحليــة والعالمية، فمنحت مواردها البشرية القدرة على التأقلم مع هــذه الفــرص، وزيــادة خبراتهم.
- فرضت تكنولوجيا المعلومات وجود برامج تدريبية، ترفع قدرة العاملين باســتمرار؛ إذ تُعدّ البرامج التدريبية في عصر المعلومات؛ استثمارًا وليس تكلفة.
- أصبحت درجة التحكم في التكنولوجيا مؤشرًا عالميًا لعملية التنمية البشرية، ممّا حفــز المنظمات التي تسعى إلى تطوير مجالها، من خلال البرامج التدريبية المكثفة، وضعها ضمن تقييم الأداء الخاص بالعاملين في المنظمة، وبمستوياتهم ومراكزهم المختلفة.

التجارة الإلكترونية

شهدت التجارة الإلكترونية في السنوات الأخيرة نمــواً انفجاريــاً ويؤكــد المحللــون الاقتصاديون أنها أصبحت مفتاح التطور الصناعي، والمحور الأساسي للتطور الاقتصادي علــى المستويين الدولي والوطني.

أن جَوهر التجارة الإلكترونية هو شراء وبيع الســلع أو الخــدمات عــبر القنــوات الإلكترونية مثل: الإنترنت، حيث ظهرت لأول مرة في الستينيات من خلال تبادل البيانــات الإلكتروني على شبكات القيمة المُضافة، ومع زيادة توافر الوصول إلى الإنترنت وظهور البائعين على شبكة الإنترنت في 1990عام وأوائل 2000، حيث بدأت أمازون عملها كشركة شحن

كتب في مرآب جيف بيزوس في عام 1995، وقد تمكنت شركة إيباي التي تمكن المستهلكين من البيع لبعضهم البعض عبر الإنترنت، من تقديم مزادات عبر الإنترنت في عام 1995 تسمى المُعاملات التجارية التي تحدث على الإنترنت التجارة الإلكترونية، حيث يُقصد بها عمومًا البيع والشراء عبر الإنترنت، لكن عالم التجارة الإلكترونية يحتوي على أنواع أخرى من الأنشطة أيضًا، حيث يُمكن الإشارة إلى أي شكل من أشكال المعاملات التجارية التي تتم إلكترونياً باسم التجارة الإلكترونية، ويمكن للمشاركين في المعاملات تمثيل مجموعات متعددة من العملاء أو الشركات أو البائعين أو الموردين الآخرين أو الوكالات الحكومية، وقد شهدت التجارة الإلكترونية نموًا كبيرًا تشمل ميزاته إزالة الوقت والقيود الجغرافية، وتبسيط العمليات، وخفض التكاليف يقصد بالتجارة الإلكترونية القيام بعمليات العرض والبيع والشراء للسلع والخدمات والمعلومات عبر نظام الكتروني بين المنتج والمورد والمستهلك . بحيث تحقق الشركات فوائد عدة منها : تسويق أكثر فاعلية، تقليل عدد الموظفين الذي لم يعد لهم حاجة في الإعمال الإدارية والحسابات، التواصل الفعال مع الشركات الأخرى والزبائن أينما وجدوا.

مجال الإعلام والثقافة:

أسهمت التكنولوجيا في تقديم خدمة كبيرة في رفع المستوى الثقافي للشعوب، فالورق ثم الطباعة ونتاجها من مطبوعات وكتب وصحف ومجلات والوثائقيات المصورة حول شتى القضايا والنشر من خلال الانترنت أسهمت جميعاً في إيصال المعرفة إلى قطاعات واسعة، ومكنت كذلك الكثيرين من النشر بتكلفة مقبولة . وقد لعبت وسائل الإعلام وما زالت دوراً أساسياً في نقل المعلومة وإيصالها في وقت قريب من حدوثها، سواء كانت مسموعة عبر الإذاعة أو الهاتف أو مسموعة – مرئية عبر البث التلفازي وطرق التسجيل الأخرى وحديثاً من خلال الانترنت. وقد أسهمت التكنولوجيا في سهولة توفير المعلومة ومعالجتها وبثها في وقت قصير وترجمتها لعدة لغات

المجال العسكري:

استخدم الإنسان التكنولوجيا في الحروب فكانت الأسلحة المختلفة عاملاً أساسيا في كسب الحروب قديماً وحديثاً . وكان دور تكنولوجيا المعلومات مهماً في توصيل الرسائل

والمعلومات بشكل سري بين القيادة والميدان وكذلك لأغراض التجسس وحديثاً دخلت تكنولوجيا المعلومات المجال العسكري بشكل أوسع فهنالك الصواريخ الموجهة بالحاسوب وأنظمة الاتصال الحديثة وغيرها مما أثر بشكل كبير على أداء الجنود في المعركة.

المجال الترفيهي

هنالك كثير من العاب الحاسوب التي يعتمد بعضها على الرسومات الثلاثية الأبعاد والصوت، كما تستخدم تكنولوجيا المعلومات في إنتاج الموسيقى والأفلام والتأثيرات الخاصة المصاحبة لها وتسجيلها وعرضها كما تستخدم الانترنت لتوزيع المنتجات المتعددة الأوساط مما ساعد على انتشارها.

المجال الصناعي:

صناعة تكنولوجيا المعلومات تشكل قطاعاً مهما في اقتصاد كثير من الدول وقد استخدم الحاسوب أيضا في تصميم وفحص نماذج الآلات المعقدة كالسيارات والطائرات كما شاع استخدام الآلات الموجهة بالحاسوب، والإنسان الآلي في الصناعات وخاصة الخطرة منها. وأصبح كثير من الأجهزة يستخدم حواسيب مصغرة لمراقبة عملها، فمثلاً أصبح في السيارة الحديثة عدد من الحواسيب الصغيرة تتحكم في عمل أجزائها المختلفة.

سلبيات تكنولوجيا المعلومات:

ككل شيء في الحياة هناك إيجابيات وسلبيات، والتكنولوجيا كغيرها لديها الكثير من الإيجابيات وقد ذُكرت بعض من إيجابيات التكنولوجيا في حياة الفرد والمجتمع، ويجب معرفة سلبيات التكنولوجيا، حيث هناك الكثير والكثير من سلبيات التكنولوجيا ومخاطرها على الفرد والمجتمع، **ومن أهم سلبيات التكنولوجيا ما يأتي:**

- التبعية، وذلك يعني أنه كلما زاد عدد الأفراد الذين يعتمدون على أجهزة الكمبيوتر وأنواع مختلفة من الابتكار يعني أنه إذا تعطل جهاز معين كالكمبيوتر يتحول الأشخاص إلى معاقين نسبيًا حتى يتم حل هذه المشكلة، وهذا الاعتماد الكبير على التكنولوجيا يضع الأشخاص في نقطة ضعف معينة ويجعلهم أقل استقلالية.

- نقصان عدد العاملين من البشر، ويعود سبب ذلك إلى أنّ الآلات تقوم بعمل عشرة أشخاص بجهاز كمبيوتر واحد، لذلك أصبحت الشركات تعتقد أنّها لا تحتاج إلى توظيف عدد كبير من الأشخاص لإنجاز مهمة معينة.
- الاستخدامات المتزايدة للتسوق عبر الإنترنت والدفع عن طريق استخدام الإنترنت يزد من الجرائم الإلكترونية والقرصنة.
- زاد عدد المستخدمون في العالم الرقمي لذلك أصبحت المعلومات الشخصية تتسرب عن طريق القرصنة وإنشاء هويات مزيفة وكذلك عمل فيديوهات مزيفة وابتزاز بعض الأشخاص بها.
- أدت التكنولوجيا إلى اختراع أسلحة دمرت العالم.
- أدت إلى زيادة الشعور بالوحدة، وهذه من سلبيات التكنولوجيا الشائعة.
- أثناء تحسين الإنتاجية لكسب الثروة، يمكن أن يسبب ذلك بعض المشاكل مثل عدم المساواة في توزيع هذه الثروة.

كما تجدر الإشارة إلى أنه من السهل جدًا الآن التفاعل مع التقنيات التكنولوجية بدرجة تقلل من التفاعل مع فئات المجتمع التي تحيط بالأفراد طول اليوم مثل ضيوف المترل وبقية أفراد الأسرة وأحيانًا تشغل المارة أثناء استعمال كافة وسائل تكنولوجيا المعلومات، والإنترنت لديه نفس المشكلة التي واجهتها الإذاعة لفترة أطول حتى عام 1938، وقد أثّرت تلك التكنولوجيا بشدة على معتقدات الناس وعاداقم وتقاليدهم، ولم يعد لها ذلك التأثير السحري كما كانت في بدايتها بالنسبة لكثير من الناس الذين بالإضافة إلى ذلك أساؤوا استخدامها، وأوضح مثال لذلك هو الجيل الحالي من المراهقين الذين يتجمعون في مقاهي أو حتى في بيوقم ثم يتوجهون إلي التحديق في هواتفهم لساعات لاسيما في مواقع التواصل الاجتماعي بدلاً من المزاح والتواصل الاجتماعي الحقيقي. فأصبح قضاء أوقاقم في الرسائل النصية للمحادثات التي تستغرق ساعات بدلاً من إجراء مكالمة هاتفية مدقما دقيقتان فقط، وكذلك الحال مع بعض وسائل تكنولوجيا المعلومات في مختلف الشركات التي أدى الاعتماد عليها إلى تكاسل الموظفين عن قضاء أشغالهم بشكل صحيح، لقد أساء الكثيرون إلى الصورة الإنسانية بإساءقم استخدام تلك التكنولوجيا، إنها مثل المطرقة فقد تكون خطيرة أو مفيدة بحسب نوايا الشخص الذي يستخدمها.

الفصل الثاني

محددات الرشاقة

الإستراتيجية بالجامعات

مدخل تاريخي:

لقد أشار عدد من الاقتصاديين في التسعينات من القرن الماضي على أن معدل التغييرات الحادثة في البيئة أسرع بكثير من قدرة المؤسسات علي المواءمة بينها وبين تلك التغييرات. حيث لم تتمكن هذه المؤسسات من الاستفادة المثلى من الفرص المتاحة، وهذا التقصير في المؤامة مع الظروف البيئية المتغيرة قد يؤدي إلى إفلاس وفشل تلك المؤسسات على المدى البعيد (Hormozi, 2001: 132)، مما حدا بوزارة الدفاع في الولايات المتحدة الأمريكية لجمع عدد من المتخصصين في مجال الإدارة في جامعه في ولاية بنسلفانيا لمناقشه أفضل الاستراتيجيات المناسبة للخروج من تلك الأزمة. وكانت نتيجة عمل هذا الفريق تقريرا من مجلدين بعنوان "إستراتيجية الأعمال الإنتاجية في القرن الحادي والعشرين" نشر في خريف **1991** بواسطة معهد ياكوكا Lacocca في جامعه لاهاي حيث قدم لأول مرة مصطلح الرشاقة ، ومنذ ذلك الحين أصبح هذا المفهوم من أكثر المفاهيم الإدارية استخداما، ومن هنا كانت نقطة الانطلاق لكثير من الباحثين في تقديم الكثير من الدراسات التي لها علاقة بهذا المفهوم، حيث اعتبرت الرشاقة الإستراتيجية بأنها وسيلة هامة للحفاظ على بقاء المؤسسات واستمراريتها في ظل بيئة غير آمنه حيث أثبتت الرشاقة الإستراتيجية بأنها مفتاح للنجاح المؤسسي ، وهذا النجاح يعد في حد ذاته ميزة تنفسية للمؤسسة والتي يمكن الحفاظ عليها عن طريق تقديم ابتكارات وخدمات ومنتجات ذات جوده عالية. (Khoshsima, 2003: 41).

تواجه الجامعات اليوم قضايا عديدة نتيجة للتغيرات السريعة وغير المتوقعة في بيئتها ونتيجة لذلك تتخذ المؤسسات المختلفة وسائل ملائمة ومناسبة لتلك التغيرات ومن أهم تلك الأساليب وأحدثها الرشاقة الإستراتيجية والتي تعد من الأساليب التي تتجاوز التكيف مع التغييرات وتتعدها إلى المواءمة بين الإجراءات المتبعة في المؤسسات مع التكنولوجيا الحديثة المتقدمة مما يترتب عليه تزويد العملاء بمنتجات عالية الجودة في اقصر فترة زمنية ممكنة (Hormozi, 2001: 132).

ومن كل ما سبق يتضح أن ظهور مفهوم الرشاقة الإستراتيجية جاء نتيجة تقصير الجامعات في المؤامرة مع الظروف البيئية المتغيرة، حيث اعتبرت الرشاقة الإستراتيجية بأنها وسيلة هامة للحفاظ على بقاء الجامعات واستمراريتها في ظل بيئة غير مستقرة ودائمة التغيير حيث أثبتت الرشاقة الإستراتيجية بأنها مفتاح للنجاح للجامعات في التكيف مع التغييرات بل وتتعدها إلى المواءمة مع وسائل التكنولوجيا الحديثة المتقدمة.

أ- مفهوم الرشاقة الإستراتيجية بالجامعات:

يعد مفهوم الرشاقة الإستراتيجية (Agility Strategic) من المفـــاهيم الحديثـــة في الإدارة الإستراتيجية ، ويعد هذا المفهوم من السمات التي تميز المؤسسات الحديثة لما له من أثر كبير في مدي امتلاك المؤسسات للسرعة والدقة في التفوق على منافسيها، حيث عرفهـــا الكبيســـي ونوري (2013) بوصفها القدرة على التكيف والتوافق المستمر مع التوجـــه الاســـتراتيجي في الأعمال كوظيفة من الوظائف الإستراتيجية، والسعي لإيجاد نماذج وطرق إنتاجية مبتكرة مـــن خلال قدرة المؤسسة في التعرف والاستجابة للتحديات السياسية والهيكلية، وكـــذلك تجنـــب الأزمات غير الضرورية وتنفيذ التغيرات السياسية

ويمكن أن تلبي المنظمة الرشيقة بسرعة طلبات الزبائن، وتقدم منتجات جديدة، ويمكـــن أن تحصل على التحالفات الإستراتيجية أو تتخلص منها سريعاً. وهذا يعني أن المنظمات هـــي اليوم بأمس الحاجة إلى أن تركز على التحالفات الإستراتيجية من أجل وضع حلول لمشكلات زبائنها، بدلاً من تقديم منتجات أو خدمات واحدة. وهذا هو السبب الجوهري الذي يكمـــن وراء طلب الرشاقة التنظيمية البحث في داخل المنظمة عن المقـــدرات الجوهريـــة مـــن جهـــة والتعرف على بيئة الأعمال واغتنام الفرص من جهة أخرى.

وقد اقترحت إحدى الدراسات بأن الرشاقة التنظيمية هي (التطبيق النـــاجح لقواعـــد المنافسة إعادة تشكيل أفضل مثل السرعة والمرونة والابتكار والجودة من خلال وسائل التكامل بين الموارد والممارسات في بيئة المعرفة الغنية من أجل تقديم خدمة ومنتجات تقود الزبون في بيئة سريعة التغير .(كما تم تعريف الرشاقة التنظيمية على إنها (قدرة الشركة على العمـــل بشـــكل مربح في بيئة السوق العالمية المتغيرة والمتجزئة بسرعة وباستمرار من خلال إنتاج الجودة العالية والأداء العالي). وكذلك عرفت الرشاقة التنظيمية أيضا بأنها (القدرة التنظيميـــة لاستشـــعار

والاستجابة بشكل ناجح للفرص والتهديدات المتاحة في السوق وفي الوقت المناسب وكـذلك عرفت الرشاقة التنظيمية بوصفها تركيب تنظيمي يدخل في نفس سياق دراسات القدرة الديناميكية التنظيمية الحالية. ولذلك، تم تعريف الرشاقة التنظيمية باعتبارها (تركيب من الدرجة الثانية يتكون من ثلاث تراكيب من الدرجة الأولى هي: الاستشعار، واتخاذ القرار، والتمثيل بممارسة الرشاقة وتطبيقها في حين عرفتها البدراني (**2015**) بأنها قدرة المنظمة على التحرك السريع والسهل لتحقيق الاستجابة للمواقف المتغيرة غير المتوقعة، واكتساب المرونة والسرعة التي تمنح المنظمة القدرة على تغيير أعمالها نتيجة لامتلاكها القدرة الحقيقية لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وهذا يتطلب قدرات متنوعة كالحساسية الإستراتيجية، والالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية، وتدفق وتوجيه الموارد بأنواعها والتي تمثل أبعاد جوهرية لخفة الحركة الإستراتيجية.

وأضافه هنية (**2016**) على أنها القدرة على مواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية من خلال تصميم نظام استراتيجي يتسم بالمرونة العالية للجامعات من اجل الاستجابة السريعة له و للتغيرات وعدم التعرض للمخاطر (هنية، **2016**).

كما عرفها ابسور وآخرون (**2012**) .Abbaspour, et al بأنها القدرة على أداء الأدوار بتميز في توزيع الأعمال والتكاليف.

في حين أشار اشتر وسارة (**2015**)، إلى أنها قدره المؤسسة علي العمل كنظام يعتمد على التعلم والتنمية للموجات المتغيرة وذلك باعتبار أن تلك التغييرات جزء من طبيعية النظام وليس شيء منفصل عنها أو حدث طارئ يهدد هذا النظام (Eshrat Sara,2015)

ومن كل ما سبق يعرفها الباحث تعريفا إجرائيا بأنها قدرة الجامعات المصرية على التحرك السريع والمناسب لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للجامعات ،وذلك لتحقيق انسجام وتكيف الجامعات مع بيئتها.

ب- أهمية الرشاقة الإستراتيجية بالجامعات:

للرشاقة الإستراتيجية أهمية كبري في تفعيل الإدارة الجامعية، فطبقا لكل من بيج ومورجن (Page& Morgan) فان الرشاقة الإستراتيجية تعد مفتاح نجاح الجامعات في البيئة السريعة التغيير والتي تتمثل في القدرة على تقديم الدعم، وفي بعض الأحيان التغير المفاجئ

للاستفادة من الفرص المتاحة حيث تمكن الرشاقة الإستراتيجية الجامعة، من أن تحقق الكثير من الأهداف بدقة وسرعة، كالبداء بتطبيق التحركات التنافسية المرنة والذكية، لكـي تستجيب للتغيرات التي تفرضها طبيعة البيئة الديناميكية المحيطة بها، والشروع في إستراتيجية خلق واقع جديد فيها (Page& Morgan,2008).

في حين أشار (الكبيسي، النوري، **2013**م) على أهمية خفة الحركة الإستراتيجية للجامعات المصرية، من خلال ما يلي :-

- العمل على تعزيز قدرة الجامعات على إعادة اكتشاف ذاتها والبقاء.
- تلبية الاحتياجات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة الحيوية.
- القدرة على التحلي بالمرونة في مواجهة التطورات الجديدة.
- استمرار ضبط التوجه الاستراتيجي للجامعات.
- تطوير طرائق مبتكرة لخلق القيمة.

وتعد الرشاقة الإستراتيجية أحد المتطلبات الجوهرية لنجاح المنظمة وضمان بقائها ونموها، وتعود أسباب حاجة المنظمات إلى الرشاقة الإستراتيجية بسبب التغييرات في البيئة الخارجية وبيئة العمل إن المنظمات باستطاعتها أن تعيد تكوين ذاتها و تحقيق النمو بتوفير كافة المتطلبات لمواجهة المنافسة الخارجية، والتحلي بالمرونة لمراجعة التطورات، وإيجاد طرق مبتكرة من اجل خلق القيمة للمنظمة من خلال اعتمادها الرشاقة الإستراتيجية. و ترى إحدى الدراسات إن المنظمة بحاجة إلى الرشاقة الإستراتيجية لان تزايد المشكلات الإدارية داخل المنظمة يفرض عليها التغيير الذي يتطلب رشاقة في إحداثه. مما يعني إن الرشاقة الإستراتيجية هي المفتاح الأساس للنجاح والتفوق في البيئة المتغيرة لأنها تدعم قيادات التغيير وتحديد الفرص واستثمار ها في السوق المتغير، إذ تؤكد الرشاقة الإستراتيجية على الرؤية الواضحة والتفكير الاستراتيجي.

كما أن خفة الحركة الإستراتيجية تمكن الجامعات من الرد السريع والفعال لتقلبات البيئة، مما يسمح لها بتأسيس موقع تنافسي متفوق، ليصبح تنمية هذه القدرة اليوم متطلب مهم للمنافسة، إذ أن الرشاقة الإستراتيجية مطلوبة في جانبين الأول للبحث داخل الجامعات بهدف فهم الكفاءات الأساسية، والثاني خارج الجامعات لمعرفة البيئة من حولها بوضوح (البدراني، **2015**).

أن بعض المنظمات تتميز بالكفاءة في مرحلة معينة، وقد تتفوق على غيرها، وللحفاظ على هذا التفوق ينبغي اعتماد الرشاقة كوسيلة فعالة للدخول إلى المستقبل، وعلى العكس من ذلك قد تصل المنظمة إلى عدم المرونة والجمود بمرور الوقت إذا لم تكن يقظة لما يحيطها من تغيرات واقتناصها للفرو التي تستديم الرشاقة الإستراتيجية لديها، لان عوامل نجاح المنظمات تستند على ضرورة الاهتمام بالرشاقة الإستراتيجية وإلا تتحول بمرور الزمن إلى حالة من الشلل الاستراتيجي بكل عواملها ومتطلباتها فينبغي عليها أن تهتم برؤيتها الإستراتيجية، والآخذ بنظر الاعتبار عدم إعاقة الموارد أو تقليدها، وكذلك الاعتماد على المقدرات الجوهرية من قدرات ومهارات وخبرات في الإدارة، وهذا العوامل تعد محسنات الرشاقة الإستراتيجية وهي مجرى النجاح وتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها

في حين أشارت إحدى الدراسات إلى أهمية أن تكون الرشاقة الإستراتيجية ترجع للأسباب التالية :

- بسبب اختلاف عالم أعمال القرن الواحد والعشرين.
- جميع المعلومات متوفرة عن كثب و بسهولة و في متناول أي شخص، و في أي وقت.
- تتغير القدرات بين عشية وضحاها من خلال عقد التحالفات .
- تتوفر المواهب في جميع أنحاء العالم.
- معدل التغير في السوق والتكنولوجيا اليزال في وتيرة سريعة.
- نقاط انعطاف التحويل النموذجي في العديد من الصناعات.

هذا هو السبب وراء طلب الرشاقة الإستراتيجية البحث داخل المنظمة من أجل فهم المقدرات الجوهرية، و أيضاً البحث خارج المنظمة من أجل التعرف على بيئة الأعمال

ومن كل ما سبق يمكن القول بان الرشاقة الإستراتيجية تعد مفتاح لكل تقدم بالجامعات حيث تعمل التحكم في التوجه الاستراتيجي بصفة مستمرة كما تعكل على تطوير أساليب وطرق مبتكرة للتعامل مع التغييرات البيئية (الداخلية والخارجية) للجامعات ، كما تعمل الرشاقة الإستراتيجية على تعزيز الموقف التنافسي للجامعات من خلال الرد الفعال والسريع للجامعات لأي تغييرات قد تطرأ عليها .

محددات الرشاقة الإستراتيجية بالجامعات:

لقد اتفق معظم الباحثين في أدبيات الإدارة على أن محددات الرشاقة الإستراتيجية التي تحتاجها الجامعات من أجل الحفاظ على نموها واستمرارها، تتمثل فيما يلي :

الحساسية الإستراتيجية :

كما تعرف الحساسية الإستراتيجية بأنها مزيج من البصيرة والتبصر والبحث و حدة التصور وشدة الوعي والاهتمام بالتطورات الإستراتيجية وتعني الحساسية الإستراتيجية الانفتاح على قدر كبير من المعلومات والذكاء والابتكارات من خلال الحفاظ على أواصر العالقات مع مجاميع مختلفة من الأفراد والمنظمات الأخرى و تمثل الحساسية الإستراتيجية عملية مستمرة لاغتنام الفرص بشكل أسرع من المنافسين، لذلك ينبغي على المنظمات امتلاك معلومات مفصلة وموثوق بها عن الأسواق في تركيز الجهود، وأهداف أداء واضحة لفرق العمل والعاملين،ووضع آليات لنظام الحوافز، لذلك يستلزم من الإدارة الإستراتيجية متابعة تدفق المعلومات من اجل التركيز على الأهداف المقصودة وتوظيف العاملين المؤهلين لريادة الأعمال وهذا بدوره يتطلب من المنظمة أن تقوم بتطوير سلوكيات جديدة تساعدها على امتلاك المعلومات و استحضار فضلاً الحذر الإمكانيات العقلية التي تسهم في الإجابة على الاستفسارات عند صياغة الإستراتيجية، عن في استعمال النظريات والأبحاث المتوفرة إن الحساسية الإستراتيجية هي نمط من أنماط القدرة الديناميكية، التي تتولد من خلال دمج العملية الإستراتيجية ذات توجه خارجي مع مستوى عال الحوار الداخلي المفتوح، وتعزيز القدرة على الاستشعار بزمن حقيقي في مواقف تطوير الإستراتيجية .

يمثل مدى وعي الجامعات بالتوجه الاستراتيجي لها وإدراكها للمسلك الذي تستطيع من خلاله تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية من خلال فهم الفرص المواتية فيها بسرعة والرد أو التصرف أسرع من المنافسين لها .

الشراكة في المسئولية :

حيث تشير إلى مسؤولية أطراف فاعلة ومتعددة ومدى مساهمتها في تحقيق نتائج ومخرجات بشكل منفصل بدلًا من الاعتماد على تكوين نتائج بشكل تراكمي وتجميعي، تمثل مقياسا لمدى القيمة المتراكمة للمنظمة من خلال بناء علاقات مع شركاء سلسلة القيمة، لذا؛

فإن علاقات المنظمة مع الشركاء يمكن أنْ يخلق القيمة ويمكن أن يدمرها وتعرف المشاركة في المسئولية: وهي تعني بالمعنى الواسع أن المسؤولية تكون غالبا بين اثنين أو أكثر من الأطراف الفاعلة لمساهمتهم في تكوين نتائج ومخرجات بشكل منفصل بدلا من الاعتماد على تكوين نتائج بشكل تراكمي وتجميعي، والذي يساعد على إيجاد القيمة للشركة. إن خلق القيمة يعتمد بالدرجة الأساسية على فكرة الشراكة في المسئولية والعمل الجماعي. وهى مقياس لمدي وجود وتنمية العلاقة مع العميل كي يساهم في خلق القيمة.

وإن ذلك سيشمل العديد من الأمثلة كما في حرب الائتلاف والتحالفات الإستراتيجية، سواء أكان ذلك في المعنى التجاري والعملي أم في المجال السياسي، وحسب المسؤولية المشتركة بين أفراد المنظمة تحدد كالتالي:

- درجة عالية من الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم .
- استعمال نظام الحوافز المبني على فعالية المشاركة.
- درجة عالية من التداخل بين الرؤساء والأفراد وكذلك الاتصال بجميع أنواعه.
- ومشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه.

وضوح الرؤية وتوفير القدرات الأساسية:

إن وضوح الرؤية ومعرفة القدرات الأساسية للجامعة وإدراكها بشكل جيد يسهم بإمداد الجامعة بالمزيج المناسب لتحقيق السرعة والاستقرار المطلوبين لعملية الرشاقة الإستراتيجية فعدم قدرة الجامعات على فهم وإدراك إمكانياتها وقدرتها سوف يفقدها القدرة على استغلال العديد من الفرص، حيث أن وضوح الرؤية يمدها بالسرعة الضرورية لكافة أنشطة وعمليات التنفيذ ويوفر الدوافع لدى كل الأطراف داخل سلسلة القيمة والتي تمكنهم من استغلال الفرص، المناسبة وهو ما ينعكس على مستوى الأداء الكلي للجامعة.

اختيار الأهداف الإستراتيجية :

أي منظمة مهما كان حجمها صغيراً أم كبيرًا، أو اختلاف نشاطها إنتاجي أو خدمي، تمتلك مجموعة من الأهداف، واختيار الأهداف الإستراتيجية ترتبط برسالة المنظمة، ويتم صياغتها من قبل الإدارة العليا، هدف ما تكون الأهداف هي النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وتأهيلها، وتعزيز وتطوير قدراتها للمواءمة مع الفرص وغالبا الحالية أو الناشئة،

فالهدف الاستراتيجي غاية ومسعى كل منظمة تريـــد أن تحقـــق نجاحهـــا. وتمثـــل الأهـــداف الإستراتيجية النتائج وضع مستقبلي تطمح المنظمة للوصول إليه، حيث تعد الأهداف الأساس المنطقي التي تسعى المنظمات لتحقيقها؛ بمعنى أن والموجه الفعلي لجميع المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، وتمثل الأهداف التوجه الاستراتيجي الذي يحمل الطموح والتحدي طويـــل الأجل من تحقيق التميز والريادة في مجال معين.

تعد الأهداف الأساس المنطقي والموجه الفعلي لكافة الجامعات على اخـــتلاف أنواعهـــا وأنشطتها، حيث تتفق معظم أراء الباحثين على تعريف الأهداف بأنها تمثل النتائج النهائية الـــتي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، فهي النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عبر الأنشطة والمهـــام والأعمال التي تؤديها، ولا يوجد شك في أن كل منظمة من المنظمات، مهما كان حجمهـــا ر ومهما كانت طبيعة نشاطاتها إنتاجية أم خدمية، تمتلك عدد من الأهداف تتمثـــل في محتواهـــا النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها، وغالبا ما تنبثق هذه الأهداف من رؤية ورسالة الجامعة.

تنفيذ الأعمال والأنشطة :

يتعلق هذا البعد بتوافر عنصر التنسيق بين جميع كليات والأقسام والإدارات المختلفة بما يضمن الاستجابة السريعة والتغطية الشاملة لكل مجالات العمل التي تضمن تنفيـــذ الأنشـــطة والمهام والتي تحقق النتائج المرغوبة. بالإضافة إلى تشجيع المبادرات والأفكار الجيـــدة وتبـــادل الأفكار والمقترحات الخاصة بتنفيذ إستراتيجية الجامعة من خلال كليات وأقسام الجامعة .

الالتزام الجماعي :

يعد أمرا ضروري في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية من خلال اتخاذ القرارات التي تكـــون متكاملة أو أقرب إلى التكامل من غيرها مع فريق الإدارة بأكملها، وبمعنى آخر يكون النجـــاح الجماعي هو ناتج عن قيادة جميع أعضاء الفريق بدًل ً من القرار الفردي الناتج عـــن جـــدول الأعمال الشخصي، وهذه قاعدة منطيق المفكرين يكون نتاجهما أفضل من العقل الواحد، إن ً الالتزام الجماعي بالقرارات يكون من خلال التزام الفريق بالكامل الذي يجد نفسه مرغمـــا في وضع القرارات الجريئة والمدروسة جيدًا، وصنع القرار يكون أفضل من خلال الجميع، وكذلك فإن القرارات الجماعية تميل إلى كونها أقل تحفظا وأكثر ثقة بالمقارنة مع القرارات الشخصـــية والفردية، وعليه؛ تكون قدرة الاستجابة للاضطرابات هي ا عندما تكون في شكلها الجمـــاعي،

وتمثل حافزا وزيادة في التماسك داخل الفريق، بالإضافة إلى وجود حاجة أيضا أكثر توازنـــا في تراجع الحوار لعمل التغييرات داخل الفريق؛ لان القيام بالعمل نفسه مع الأشـــخاص نفســـهم لفترات طويلة جدًا هم تلقائي والدوافع الشخصية، لذا؛فإن التغيير في المســـؤوليات والأدوار داخل الفريق سيكون وسيلة للتخفيف من المخاطر.

التكنولوجيا:

تعد القدرات التكنولوجية وتطبيقاتها المختلفة إحدى الأدوات المساعدة في تحسين قدرة الجامعات على امتلاك مقومات الرشاقة الإستراتيجية بوصفها استجابة مناسبة للتغير الذي شهدته وستشهده الجامعات في إطار بيئة مضطربة شديدة التغيير.

ومن كل ما سبق يمكن القول بان للرشاقة عدد من المحددات تختلف من باحث إلى أخـــر وعلى الرغم من ذلك فقد اتفق معظمهم على أن التكنولوجيا تعد من أهم محددات الرشـــاقة الإستراتيجية مع العناصر التالية الحساسية الإستراتيجية،الشراكة في المسئولية،تنفيذ الأعمـــال والأنشطة، اختيار الأهداف الإستراتيجية، وضوح الرؤية وتوفير القدرات الأساسية.

ت- دواعي الرشاقة الإستراتيجية بالجامعات:

يعد التغير أحد السمات الرئيسية للجامعات في عصرنا الحديث. فمن الصعوبة بإمكـــان وجود جامعة من الجامعات المتقدمة لا تتقيد بإجراء تعديلات على أساليبها الإدارية والتعليمية كل ثلاثة أو ست شهور على الأكثر، وبالتالي لا يوجد سبيل للجامعات المصرية سوي إجـــراء بعض التغييرات في رؤيتها ورسالتها، ويمكن أن ينطلق القول السابق بان هنـــاك عـــدد مـــن المبررات الداعية للأخذ بمفهوم الرشاقة الإستراتيجية بالجامعات المصرية، حيث صنف ايشريت وكارمي (Eshrat Karami,2015) عدد من المجالات الداعية لتبني الرشاقة الإستراتيجية بمختلف الجامعات وهي على النحو التالي :-

1. عدم الاستقرار العالمي نتيجة ظهور ونمو الصناعات الصغيرة، وتعدد المنتجات الجديدة وانخفاض لدورة حياة المنتج .
2. المنافسة الشديدة الناتجة عن النمو السريع للأسواق،وارتفاع التكلفة، وزيادة القـــدرة التنافسية.
3. تعدد واختلاف الاحتياجات الفعلية للعملاء .

4. التغييرات التكنولوجيات السريعة وظهور برمجيات جديدة ومتطورة.

5. التغيرات في العوامل الاجتماعية ، ومنها ما يلي :

- زيادة الوصول إلى التكنولوجيا.
- المنافسة المكثفة علي تطوير التكنولوجيا.
- عولمة الأسواق والمنافسة التجارية.
- زيادة سرعه الوصول إلى التكنولوجيا.
- التغيرات في المرتبات والمهارات الوظيفية.
- المسؤولية البيئية ومحدودية الموارد.
- توقعات العملاء المتزايدة.

وبالتالي يمكن القول بان التغييرات العالمية الحادثة في شتى مجـالات الحيـاة مما يـؤدي إلى عدم الاستقرار العالمي وظهور ونمو الصناعات الصغيرة، والمنافسة الشديدة الناتجة عن النمو السريع للأسواق، وارتفاع التكلفة، وزيادة القدرة التنافسـية،كما للتغـييرات التكنولوجيـة والاجتماعية والاقتصادية مبرر قوى لظهور الرشاقة الإستراتيجية بالجامعات .

ث- متطلبات تحقيق الرشاقة الإستراتيجية بالجامعات :

لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية بالجامعات المصرية يجدر بها توافر عدد مـن المتطلبـات الأساسية ومن أهم تلك المتطلبات ما يلي: (Shahaei, B., 2009)

1. الهيكـل التنظيمـي: ينبغي أن يكون هيكل الجامعة مرنـا وديناميـا(Khaleghi,2017).
ولتحقيق ذلك فانه يتعين على الجامعات اتخاذ الإجراءات التالية (Zargar, 2003: 98):
   - زيادة عدد الشراكة مع المنظمات والمؤسسات الخارجية ذات الصلة
   - تحسين المرونة عن طريق اللامركزية في تخاذ القرارات واعتماد هياكل إداريـة تتسـم بالمرونة .
   - تنمية ثقافة التطوير والتحديث بين منسوبي الجامعات

2. الموارد البشـرية في الجامعة الرشيقة حيث تؤدي قدرة الموارد البشرية القادرة على التعامل بمرونة مع التغييرات دورا فعالا وهاما لتحقيق الجامعة الرشيقة (Khaleghi,2017)، ولتحقيق ذلك فانه يتعين على الجامعات اتخاذ الإجراءات التالية (Zargar, 2003).

- تدعيم الأنشطة الجماعية عن طريق فرق العمل وتعزيز ثقافة المشاركة .
- تدعيم الثقة بالعاملين على مختلف مستوياتهم .
- الاعتماد علي التدريب والتعلم المستمر على مختلف المهارات

3. **التكنولوجيا:** حيث يعتمد الإنتاج الرشيق وقدرته على مواجهه التغييرات غير المتوقعة على التكنولوجيا حيث يمكن أن تكون تلك التغييرات في نوعية نماذج الإنتاج أو في مواصفاتها. بالتالي يجدر على الجامعة الرشيقة أن تكون قادرة على إنتاج منتجات أو خريجين في مجالات وتخصصات جديدة تتلاءم مع التغييرات (Khaleghi,2017) لذا تتسم الإجراءات التالية بأهمية حيوية في هذا الصدد (Zargar, 2003):
   - الاستثمار في تكنولوجيات الأجهزة الحديثة والمناسبة.
   - استخدام النظم المرنة لكي تستوعب التغيرات في احتياجات العملاء .
   - استخدام نظم الدعم المرنة لكي تتلاءم مع الظروف المتغيرة للأوامر.

4. **تكنولوجيا المعلومات:** تعد ثراء المحتوي المعلوماتي واحده من أهم الاختلافات بين الجامعة الرشيقة وغيرها من الجامعات التقليدية. وعلاوة علي ذلك، فان حجم البيانات الهائلة والتي تتبادل بين الجامعات يكشف عن ضرورة حماية تلك المعلومات الرئيسية. لذا فان الجامعات الرشيقة تتطلب إجراء تطوير في مجال مرونة المعلومات ونظم الاتصالات بحيث تكون قادرة علي التعامل مع الظروف المتغيرة (Khaleghi,2017) وبناء علي ذلك، يوصي باتخاذ الإجراءات التالية في هذا الصدد (Zargar, 2003):
   - استخدام المعايير والبروتوكولات المناسبة في تبادل المعلومات فيما بين الجامعات.
   - استخدام نظم المعلومات الحديثة وتكنولوجيا الاتصالات لبناء علاقات جيده بين الجامعات المتعاونة.
   - توحيد الوحدات التكنولوجية المتفرقة

5. **الابتكار والإبداع:** ينبغي للجامعات الرشيقة أن تقدم حلولها ابتكاريه ومبدعه لمنسوبيها بدلا من بيع وتقديم خدمات لهم . فالمحصلة النهائية للإنتاج الرشيق هو التأكد توفير الاحتياجات الفردية المختلفة للمنسوبين (Khaleghi,2017)ويمكن اتخاذ الإجراءات التالية في هذا الصدد:(Zargar, 2003)
   - تعزيز الجامعات المبدعة ونشر ثقافة الحداثة فيها.

• الاستثمار في الأفكار الابتكارية وتشجيع العقول المبدعة.

• تأسيس علاقات وثيقة مع الطلاب مع تجميع أفكارهم باستمرار.

• توفير الهيكل اللازم للإمكانيات لتطوير مفهوم التخصيص.

ومما سبق يتضح أن تكنولوجيا المعلومات تعد من أهم متطلبات تحقيق الرشاقة الإستراتيجية للجامعات وذلك من خلال توفير الأجهزة والمعدات التكنولوجية الحديثة بالإضافة إلى توفير نظام لتكنولوجيا المعلومات والتي يمكن استخدامها في العديد من المجالات بالجامعات المصرية.

د- مبادئ الإدارة الرشيقة

يعد مفهوم القيادة المرنة والرشيقة، من المفاهيم الحديثة الذي لفت انتباه الباحثين، نتيجة تشخيص الباحثين خلال العشرين سنة الماضية إلى الدور الكبير الذي تلعبه القيادة في تحقيق النجاح للمنظمات مما أدى لظهور نظريات ونماذج عدة تفسر ما الذي يجب على القائد القيام به أو عدم القيام به لتحقيق أفضل النتائج للمنظمة. ويتصف القائد أو المدير ذو الأسلوب الرشيق بسلوكيات معينة منها: مساعدة الأفراد واحترامهم، اعتماد الدعم للأفراد، التركيز على مجريات العمل، امتلاك الرؤية المستقبلية والأهداف والالتزام المستمر.

وقد أشير إلى القيادة الرشيقة باختصار بأنها: السلوكيات التي تضيف أو تخلق قيمة، وتخفض مستويات هدر الأفكار والعلاقات غير المنتجة وانخفاض التعاون.

ومن أهم أبعاد القيادة والإدارة الرشيقة: سمة التواضع، سمة الهدوء، سمة الحكمة، سمة الصبر، سمة الموضوعية، وسمة الثقة. في هذا البرنامج التدريبي والذي أعدته يوروماتيك سيتم تناول أهم مهارات وممارسات القائد، المدير والمشرف في منهجيات المرونة والرشاقة في بيئة العمل.

وسيركز هذا البرنامج التدريبي، على محاور عدة منها: التفكير الاستراتيجي، القيادة الإبداعية والابتكارية، النظريات والممارسات القيادية والإدارية الحديثة، وإدارة التغيير والتطوير، والتمكين والتفويض، وإدارة المشاريع والأزمات والكوارث، والتخطيط المؤسسي واستخدام الموارد، ومهارات الاتصال والتواصل والعمل الجماعي، ومهارات الإبداع والابتكار في العمل إلى جانب مهارات استشراف المستقبل. وقيادة الأعمال.

كما إن مفهوم الإدارة الرشيقة بهدف إلى إنتاج منتجات وخــدمات بأقــل التكــاليف وأسرع وقت ممكن، وتركز على الكفاءة وتحقيق الحد الأدنى من الهدر والتلف وضباع الموارد. لذا فإن أهم المبادئ الأساسية لمفهوم الإدارةالرشيقة هو البحث عن الكمال في عالم دائم التغير وبشكل متسارع، ومن الواضح أننا عندما نتحدث عن مفهوم الإدارة الرشيقة فإننا نتحــدث عن فلسفة و كأنها مشروع غير منتهي، وتتطلب من كل فرد في المنظمة أن يشارك بشــكل كامل في مبادئها، ومع ذلك تعتبر فلسفة بسيطة في الفهم والتعلم، ولكن التحديات تكمــن في تنفيذها، لأنه من الصعب أن نرى الكمال أثناء عملية التصميم للأعمــال، ومــن ثم يحتــاج المدبرون إلى تغيير أسلوبهم لإدارة العاملين مــن حيــث التحفيــز واســتخدام أدوات الإدارة الرشيقة.

وتعرف الإدارة الرشيقة بأنها قدرة المنشاة على الأداء الإداري الذي يتميــز بســرعة الاستجابة وسرعة تعديل أسلوب العمل بصورة تتناسب ومتطلبات التغيير وهو المنهج الإداري الذي يركز على القيم والانسياب والسعي نحو الأفضل من خلال عمل الفريــق بالإضــافة إلى حسن استخدام الحقائق العلمية والبيانات وسرعة التجاوب مع التحديات وكذلك الفرص التي تتاح، لتحقيق أفضل المخرجات والتخلص كليا من كل أنشطة لا تمثل أي قيمة مضافة للعمل.

فالإدارة الرشيقة، عكس الإدارة المترهلة والثقيلة التي لم يعد لها القدرة على الاســتمرار في المنافسة، فهي إدارة منغلقة على نفسها متمسكة بأساليب وطرق إدارية تقليدية لم يعد لهــا وجود في عالم التقنية والمعلومات، ومن ابرز خصائص الإدارة التقليدية، الهدر والإسراف وعدم التغيير وبطء التجاوب مع أي تحدي أو فرصة قد تتاح لتحسين العمل.

حتى تحقق هذه الفلسفة أهدافها الرئيسة يجب أن ترتكز على مجموعــة مــن المبــادئ الأساسية التي لا يمكن لهذا الأسلوب أن تنجح من دونها والتي تتمثل في أربعة عشرة مبدأ تقوم عليه فلسفة الإدارة الرشيقة وهــي:

المبدأ الأول: تركيز قرارات المؤسسة الإدارية على فلسفة طويلة الأمد والقبــول بالتكــاليف على المدى القصير

المبدأ الثاني: خلق تدفق مستمر في عمليات المؤسسة من اجل مواجهة المشاكل.

المبدأ الثالث: اعتماد نظام السحب بدل الدفع من اجل اجتناب الإنتاج الزائد

المبدأ الرابع: انسيابية الأنشطة من خلال عدم عرقلة العمليات والابتعاد عن البيروقراطية

المبدأ الخامس: التأكيد في ثقافة المؤسسة على مبدأ (JIT) التسلم في الوقت المحدد من أجل معالجة المشاكل من اجل ضمان مستوى جيد للجودة. تنميط وتوصيف العمليات الإنتاجية.

المبدأ السادس: تباع قاعدة التحسين المستمر.

المبدأ السابع: الإدارة المرئية: أي يجب أن تكون كل القواعد والأساليب الإدارية واضحة للكل ومعروفة عند الجميع مما يمكن من عدم بقاء الأخطاء متخفية.

المبدأ الثامن: استعمال فقط التكنولوجيا المجربة في عملية الإنتاج وذلك لتفادي الوقوع في الأخطاء وهدر الوقت والموارد.

المبدأ التاسع: إعداد أشخاص قيادين على درابة كافيه بتفاصيل كل العمليات داخل المؤسسة وقادرون على تكريس ثقافة وفلسفة المؤسسة بطريقتهم الخاصة.

المبدأ العاشر: تكوين فرق عمل متخصصة في الجودة تتبع فلسفة المؤسسة .

المبدأ الحادي عشر: احترام الشركاء والموردين وتشجيعهم بالسعي دوما نحو الأفضل

المبدأ الثاني عشر: تكريس مبدأ العمل الميداني من أجل معرفة ماذا يجرى بالضبط وفهم الوضعية بالشكل الصحيح.

المبدأ الثالث عشر: اتخاذ القرارات برويه ومن دون تسرع وبالتوافق مع الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل المحيطة.

المبدأ الرابع عشر: على المؤسسة أن تبقى دائما في طريق التعلم وتتبه أسباب مشاكل المؤسسة والعمل على حلها.

تهدف (الإدارة الرشيقة) في رؤيتها النهائية إلى العديد من الأهداف منها:

- الوصول بنسبة الفاقد إلى الصفر في كل المجالات مثل الأعطال وزمن التأخير وعدد المنتج المعيب والمخزون في كل مراحل التوريد وحوادث الأفراد وحوادث المعدات وجهد الأفراد وأي عناصر أخرى تؤثر في العملية الإنتاجية.
- خفض زمن تقديم الخدمة وسرعة الاستجابة لطلبات العميل.
- زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة وتعظيم الربحية.
- تعظيم القدرة التنافسية القائمة والسعي لبناء قدرات تنافسية جديدة.
- الحد من الفاقد بسبب الإنتاج الزائد، فترات الانتظار (فقد زمني)، تكرار أعمال النقل والتداول، أعمال تشغيل غير مخططة جيدًا، مخزون غير ضروري، حركات

غير ضرورية (غير فعالة) للأفراد والمعدات، عيوب إنتاجية (عيوب بالمنتج)، حوادث الأفراد والمعدات.. إلخ.

كما أن فكر (الإدارة الرشيقة) يقوم على تغيير مؤسسي يشمل العديد من الممارسات والأدوات التي تساهم في جعل الأنشطة بسيطة، سريعة، وانسيابية مثل:

- تحسين بيئة العمل.
- تحسين مناخ العمل النفسي (علاقات العمل والعاملين).
- الإنتاج بنظام وحدة واحدة بدلاً من الإنتاج الكمي.
- تطبيق نظم العمل الجماعي (فرق عمل تضم أفراد من ذوي المواهب والمهارات المتعددة) لدوائر الجودة ومشروعات التحسين وحل المشكلات.
- توظيف تقنيات تقلل الخطأ.
- توظيف تقنيات المراقبة البصرية في كل الأنشطة المتاحة.
- الصيانة الإنتاجية الشاملة.
- بناء الجودة عند المنبع، مع استخدام تقنيات متطورة.
- خفض زمن وتكاليف أعمال الصيانة.
- تطبيق مفاهيم اقتصاد الحركة لتحسين أداء الأفراد.
- الاستثمار في المعرفة.
- الشفافية وتجنب الغموض.
- محاربة الروتين.

الفصل الثالث

واقع تكنولوجيا المعلومات بالجامعات المصرية

تمهيد

في عصر المعلوماتية الراهن أصبحت معايير ونظريات الجـودة هـي الموجـه لكافـة المؤسسات والقطاعات، ويمكن اعتبار ثقافة الجودة والاعتماد ثقافة فرعية تولدت مـن ثقافـة عصر المعلوماتية، وأصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالميـة، توليهـا المنظمـات والحكومـات في العالم اهتماما كبيرا وخصوصاً في ظل ما يشهده المجتمع العالمي من متغيرات كالتكنولوجيـا المتقدمة والتنافسية والتحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

وعليه فقد أصبحت الجودة من الأولويات العليا لأي منظمة تسعي للحصول علي ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل هذه المتغيرات المعرفية والتكنولوجية المتلاحقة، كما أن هناك علاقة وثيقة وقوية بين رشاقة المؤسسات الجامعية وبين منظومة تكنولوجيا المعلومات، حيث تعد الأخيرة مدخلاً مباشراً لتحقيق رشاقة مؤسسات التعليم، كمـا تعـد الأولي هـدفاً أساسياً لتطبيق وتفعيل النظم المعلوماتية والتكنولوجية في العمل الجامعي.

ويتطلب تطبيق رشاقة مؤسسات التعليم الجامعي بيئة معنية بالمعلوماتية والتكنولوجيـا الحديثة في كافة البني والوظائف التعليمية والإدارية والاجتماعية داخل المنظمة وخارجها، بحيث توفر المناخ المناسب لإمكانية التطبيق، مع ضرورة توافر قاعدة للبيانات تشتمل معلومات دقيقة لواقـع الجامعـة والخـدمات الـتي تقـدمها والمسـتفيدين مـن هـا وتغـيير النظـرة إلي الوظائف التقليدية للجامعة في البحث والتدريس وخدمـة المجتمـع، وكـذلك التوسـع في استخدام المعلوماتية في تحديث الإدارة التربوية والجامعية،عن طريق إقامة الشبكات الداخلية فيما بينها، واستخدام البريد الإلكتروني وشبكة الإنترنت وغيرها، وهـذا يقتضـي تـدريب العناصر البشرية مسبقاً، ورفع كفاياتهم في مجالات استخدام الحاسوب وتطبيقـات المعلوماتيـة بالعمل الجامعي.

تؤدي تكنولوجيا نظم المعلومات دور كبير في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية بالجامعـات المصرية، حيث تستطيع تلك الجامعات عن طريق المعلومات أن تقوم بعملية تحليـل لعملياتهـا وإعادة تصميم العمليات التشغيلية، كما تتيح نظم المعلومات لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بها سرعة الاتصال والتواصل، علاوة على أنها تقوم بتزويد الإدارة العليا للجامعـة بالتفاصـيل

المطلوبة لتمكينها من صنع واتخاذ القرارات(الكري،2005م)، في حين أن مصطلح الرشـــاقة تم تعريفه على أنه (نظام تصنيعي مع قدرات "التكنولوجيات المادية وغير المادية، والموارد البشرية، والإدارة المثقفة والمعلومات" لتلبية الاحتياجات المتغيرة السريعة للسوق "الســـرعة، المرونـــة، الزبائن، المنافسين الموردين، البنية التحتية، والاستجابة". وهو نظام ينتقل بسرعة بـــين نمـــاذج المنتجات أو بين خطوط الإنتاج، من الناحية المثالية في الوقت الحقيقـــي ويســـتجيب لطلـــب الزبائن.

تعد تكنولوجيا المعلومات من إحدى العناصر الأساسية التي تقوم بتدعيم الجامعات مـــن أجل تنفيذ مهامها الرئيسية وهي: البحث العلمي، التعليم و التعلم، خدمة المجتمع وتنمية البيئة، فإن الرؤية الفعالة لمشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات يجب أن تعكـــس مفهومـــاً بـــأن تكنولوجيا المعلومات ليست بشيء معزولاً أو مملوكاً من قبل كيان واحد بل هي مجموعة مـــن الأدوات التي تسهل تحقيق المهمات و الأهداف لدى الجامعات.

يسعى مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات إلى مساعدة وتأهيل الجامعات المصرية في إتاحة وتداول المعلومات في الصورة الإلكترونية من خلال شبكات معلومـــات الجامعـــات بشكل مباشر وسريع واستحداث أنماط تعليمية جديدة وتحقيق الميكنة المتكاملة للإدارة الجامعية والعملية التعليمية وتهيئة المجتمع الجامعي للتعامل معها من خلال التدريب الموجه والمستمر.

الرؤية:

تعد تكنولوجيا المعلومات من إحدى العناصر الأساسية التي تقوم بتدعيم الجامعات مـــن أجل تنفيذ مهامها الرئيسية وهي: البحث، التعليم و التعلم ،علي هذا النحو، فإن الرؤية الفعالة لمشروع تطوير تكنولوجيا المعلومات يجب أن تعكس مفهوماً بأن تكنولوجيا المعلومات ليســـت بشيء معزولاً أو مملوكاً من قبل كيان واحد بل هي مجموعة من الأدوات التي تســـهل تحقيـــق المهمات و الأهداف لدى الجامعات.(وزارة التعليم العالي، مشروع تطوير نظم وتكنولوجيـــا المعلومات في التعليم العالي(ICTP))

الرسالة:

مساعدة وتأهيل الجامعات المصرية في إتاحة وتداول المعلومات في الصورة الإلكترونية من خلال شبكات معلومات الجامعات بشكل مباشر وسريع واستحداث أنماط تعليمية جديدة وتحقيق الميكنة المتكاملة للإدارة الجامعية والعملية التعليمية وتهيئة المجتمع الجامعي للتعامل معها من خلال التدريب الموجه والمستمر. (وزارة التعليم العالي، مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي(ICTP))

الأهداف:

تمت تخطيط الأهداف الرئيسية لمشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات (ICTP) كما يلي: (**وزارة التعليم العالي، مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي(ICTP)**):

1- تأهيل البنية الأساسية لشبكات معلومات الجامعات ولشبكة الجامعات المصرية بالمجلس الأعلى للجامعات لتغطى كامل منظومة التعليم العالي

2- استحداث تطبيقات متكاملة لنظم المعلومات الإدارية ودعم اتخاذ القرار بالجامعات والمجلس الأعلى للجامعات وتوفير خدمات التعليم العالي في صورة إلكترونية لمجتمع المستفيدين.

3- العمل على توفير الأجهزة والمعدات والبرمجيات والموارد الإلكترونية اللازمة للجامعات بصورة مرشدة مما يعظم العائد ويقلل التكلفة.

4- دعم مركز معلومات التعليم العالي بالمجلس الأعلى للجامعات لاستكمال وتوطين كافة مشروعات تكنولوجيا المعلومات.

5- وضع الآليات التي تساعد على تنفيذ قرار المجلس الأعلى للجامعات الخاص بحصول الطلاب على شهادة الرخصة الدولية لقيادة الحاسب (ICDL) كمتطلب للتخرج.

6- توفير المعلومات وتقديم عدد من الخدمات الإلكترونية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب من خلال بوابة الكترونية لكل جامعة.

7- تطبيق الأنماط الحديثة للتعلم مثل تكنولوجيا التعلم الإلكتروني.

8- توفير مصادر المعلومات الإلكترونية من الكتب والمراجع والدوريات وإتاحتها عن طريق شبكات المعلومات.

9- إنشاء مراكز بالجامعات والمجلس الأعلى للجامعات لتقديم خدمات تعتمد على تقنيات المعلومات والاتصالات في مجال التعليم العالي

ولقد بدأ تنفيذ مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي (ICTP) كأحد مشروعات تطوير التعليم العالي اعتبارا من **2004** وذلك في إطار تمويل البنك الدولي وتبع ذلك تمويل كامل من الحكومة المصرية منذ العام المالي **2010/2009**.

وقد تم تقسيم العمل بالمشروع إلى خمس محاور رئيسية هي: البنية الأساسية لشبكات المعلومات، ونظم المعلومات الإدارية المتكاملة، والتعلم الإلكتروني، والمكتبات الرقمية، والتدريب في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ولتنفيذ ذلك تم تمويل مشروعات مركزية بالمجلس الأعلى للجامعات لتطوير شبكة الجامعات المصرية وإنشاء مركز نظم معلومات إدارية ومركز قومي للتعلم الإلكتروني ووحدة للمكتبة الرقمية ووحدة مركزية للتدريب على تكنولوجيا المعلومات، ويقابل ذلك مشروعات على مستوى الجامعات، لضمان التكامل بين المشروعات المركزية ومشروعات الجامعات وكذلك بين مختلف محاور المشروع.. (وزارة التعليم العالي، مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي(ICTP))

1. مشروعات البنية الأساسية لشبكات المعلومات:

- إمكانية تبادل البيانات الإلكترونية بين الجامعات والمراكز البحثية من خلال شبكة معلومات موسعة بسرعة توصيل **68** Mbps.
- رفع كفاءة البنية الأساسية لشبكة الجامعات المصرية ومراكز معلومات الجامعات من خلال تزويدها بأجهزة معالجة وتخزين وحماية البيانات.
- ربط شبكة الكليات بشبكة معلومات الجامعة وزيادة نقاط الربط الشبكي.

2. **مشروعات نظم المعلومات الإدارية**:

- مركز لنظم المعلومات الإدارية بالجامعات مزود بالأجهزة والكوادر الفنية المدربة والقادرة على متابعة تشغيل النظم.
- تطوير نظم موحدة لشؤون الطلاب والدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس والجداول الدراسية والكونترول وأعمال الامتحانات على مستوى جميع الجامعات، وربطها بالتنسيق الإلكتروني والمجلس الأعلى للجامعات.
- تم تحميل جميع اللوائح والطلاب المقيدين بالكليات، كما تم توفير أجهزة الكمبيوتر والطابعات والماسحات الضوئية اللازمة للعمل.

3. **التعلم الإلكتروني**:

- إنشاء مركز قومي للتعلم الإلكتروني بالمجلس الأعلى للجامعات (www.nelc.edu.eg).
- إنشاء عدد 22 مركز لإنتاج المقررات الإلكترونية بالجامعات المصرية بطاقة إنتاج تصل إلى 100 مقرر إلكتروني سنوياً.
- وضع معايير قومية للمقررات الإلكترونية وتطبيقها على مقررات تم إنتاجها بالجامعات.
- إنتاج ونشر عدد 300 مقرر إلكتروني (cms.nelc.edu.eg).
- تدريب أعضاء هيئة التدريس والطلاب بالجامعات على أساليب التعلم الإلكتروني.

4. **المكتبات الرقمية**:

- إنشاء وحدة المكتبات الرقمية بالمجلس الأعلى للجامعات.
- إتاحة المصادر الإلكترونية للأبحاث والدوريات والكتب والرسائل الجامعية من خلال بوابة بحث موحدة (www.eul.edu.eg).
- إنشاء فهرس موحد لمقتنيات المكتبات الجامعية (www.eulc.edu.eg).
- إنشاء قاعدة بيانات للرسائل الجامعية التي أجازتها بالجامعات المصرية.
- نظام قومي لإدارة المكتبات آلياً (نظام المستقبل للمكتبات) يحقق أكثر من 80% من مواصفات النظم العالمية لإدارة المكتبات.
- تدريب أكثر من 1000 مكتبي على إدارة واستخدام نظم المستقبل للمكتبات.

5. **التدريب على تكنولوجيا المعلومات**:

- إنشاء وحدة مركزية للتدريب بالمجلس الأعلى للجامعات.
- إنشاء وتجهيز عدد 22 مركز للتدريب على تكنولوجيا المعلومات بالجامعات وتزويدها بالأجهزة اللازمة.
- تطوير البنية الإلكترونية اللازمة للتدريب والاختبار الإلكتروني.

6. **البوابات الإلكترونية بالجامعات والكليات التكنولوجية**:

يهدف المشروع إلى إنشاء مساحة موحدة للتعامل مع مصادر البيانات المختلفة بالجامعات وإتاحتها للمتعاملين مع الجامعات،

وذلك بغرض رفع كفاءة التعليم والأداء الجامعي وتعمل تلك البوابات على:

- إتاحة المحتوى الإلكتروني للجامعات والكليات التكنولوجية .
- تسهيل الوصول للخدمات والمعلومات المطلوبة للمستفيدين بالتعليم العالي ومتخذي القرارات بنظام الدخول الموحد Single-sign-on.
- ويتم بناء البوابات حالياُ بالطرق القياسية للمعايير المتعارف عليها دولياً التي تسمح بسهولة تبادل المعلومات مع الجامعات والهيئات المحلية والعالمية ،ويوفر المشروع واجهات للاستفادة من خدمات أنظمة المعلومات بالجامعات من خلال خاصية الدخول الموحد مثل:أنظمة المعلومات الإدارية للطلاب، المكتبات الرقمية، التعليم الإلكتروني، التدريب، وخدمات الأخبار والبريد الإلكتروني والمدونات التي تجذب الطلاب وتعزز انتمائهم للجامعة.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بان بوادر الخطوات الفعلية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات بالجامعات المصرية بدأت بتنفيذ مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي (ICTP) كأحد مشروعات تطوير التعليم العالي اعتبارا من **2004** وذلك في إطار تمويل البنك الدولي حيث يسعي مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات إلى مساعدة وتأهيل الجامعات المصرية في إتاحة وتداول المعلومات في الصورة الإلكترونية من خلال شبكات معلومات الجامعات بشكل مباشر وسريع واستحداث أنماط تعليمية جديدة وتحقيق الميكنة المتكاملة للإدارة الجامعية والعملية التعليمية وتهيئة المجتمع الجامعي للتعامل معها من خلال التدريب الموجه والمستمر.

ولقد أسفرت إحدى الدراسات عن وجود مجموعة من الإشكالات المتعلقة بواقع توظيف تكنولوجيا المعلومات في الجامعات المصرية ومنها:

السياسة الجامعية وتكنولوجيا المعلومات :

علي الرغم من تضمين معايير الاعتماد لبعض المؤشرات الخاصة بضرورة وجود قواعد للبيانات داخل المؤسسة الجامعية، ووجود نظام لحفظ واستدعاء الوثائق إلا أن الدراسة أظهرت أن تلك القواعد يشوبها بعض الإشكالات ومنها:

- لا تتلاءم مع مختلف الإدارات والوظائف الجامعية، ولا يتم تحديثها باستمرار.
- لا يتم الربط المباشر بينها وبين قواعد بيانات المجلس الأعلى للجامعات .
- لا يتم الاعتماد علي هذه القواعد في اتخاذ القرار مما يؤثر علي سرعته ومصداقيته
- قواعد البيانات الجامعية لا تخضع للمقاييس الدولية في الجودة والفعالية
- إهمال الشكل التنظيمي للجامعات لخدمات تكنولوجيا المعلومات إلا في حدود ضيقة فلا يوجد هيكل تنظيمي وتوصيف وظيفي لفرق عمل تكنولوجيا المعلومات مدمجه بالهيكل الإداري .
- لا يوجد نظام لإدارة الجودة بوحدات تكنولوجيا المعلومات بالجامعة، وهذا قد يرجع إلي عجز الثقافة التنظيمية للجامعات عن الوفاء بمتطلبات الاعتماد ، وغموض مفاهيمه.
- افتقاد النظام الإداري الجامعي فيما يتعلق باتخاذ القرار إلي التواصل مع الوحدات الإدارية الدنيا الكترونياً بما لا يسمح بحرية تبادل المعلومات واعتمادها علي الوثائق الورقية.

الإدارة الجامعية وتكنولوجيا المعلومات:

فيما يتعلق بالتنمية المهنية للإداريين في المجال التكنولوجي، أسفرت إحدى الدراسات عن مجموعة من الإشكالات في هذا الصدد متمثلة في :

- غياب آلية المتابعة المستمرة لتحديد الاحتياجات التدريبية ل لإداريين في المجال التكنولوجي – الدورات التدريبية التي تقدم للإداريين تهتم بالحصول علي مهارات التعامل مع الحاسب الآلي والطابعة والبرامج التشغيلية مثل الويندوز، وبرامج الأوفيس، فلا تقوم الجامعات بتقديم دورات تدريبية تتعلق بطرق التواصل الإداري، وإدارة قواعد البيانات، والمصادر التقنية ،فقد أكدت عينة الدراسة علي حاجاتهم لمثل هذه الدورات وخاصة في ظل الطفرات التكنولوجية الحادثة
- لا تقدم الدورات التدريبية ب صورة إجبارية، ويغلب عليها الجانب النظري بما يعوق توظيفها بشكل جيد في مهام العمل الفعلية،كما أنها لا تعبر عن الاحتياجات الفعلية لمنظومة العمل الإداري.
- ضعف الثقافة الإلكترونية في الأوساط الجامعية، يؤدي إلي عدم دعم الإدارة العليا للتدريب.

فيما يتعلق بالبيئة المادية لتوظيف التكنولوجيا الإدارية:

أسفرت إحدى الدراسات عن مجموعة من الإشكالات فيما يخص عدم توافر عوامل التوظيف الفعلي للتكنولوجيا الإدارية. وهي متمثلة في:

- قلة المخصصات المالية لتوفير الأجزاء المادية للتكنولوجيا الإدارية.
- لا يتم عمل صيانة دورية للأجهزة التكنولوجية.
- عدم امتلاك الإداري القدرة علي التعامل مع البرمجيات والأجهزة التكنولوجية الحديثة .
- الميكنة الإدارية في العمل الجامعي تتم بطريقة نمطية، ولا يتم الاستعانة بها في عملية اتخاذ القرار، ولا يتم الاعتماد علي الميكنة الإدارية في المراسلات، فالمراسلات حتى الآن تتم بصورة ورقية إذ لا يتم توفير الخدمات لمجتمع المستفيدين إلكترونياً .

- مركزية الإدارة الجامعية تحول دون تفويض السلطات الإدارية، مما يقلل من إمكانية توظيف تكنولوجيا المعلومات، فاللامركزية من الأنماط الإدارية الداعمة لتوظيف تكنولوجيا المعلومات في كافة جوانب العمل الجامعي.

الفصل الرابع

دور تكنولوجيا المعلومات
في رشاقة الجامعات المصرية

لتحديد دور تكنولوجيا المعلومات في رشاقة الجامعات المصرية يمكن تقسيمها إلى النقاط التالية :

1. دور تكنولوجيا المعلومات في دعم رشاقة اتخاذ القرار بالجامعات المصرية.
2. دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل رشاقة الجودة الشاملة بالجامعات المصرية.
3. دور تكنولوجيا المعلومات في رشاقة إعادة تصميم العمليات الإدارية بالجامعات المصرية.
4. دور تكنولوجيا المعلومات في دعم رشاقة المزايا التنافسية بالجامعات المصرية.

1.دور تكنولوجيا المعلومات في دعم رشاقة اتخاذ القرار بالجامعات المصرية:

يُعد اتخاذ القرار وأيضًا كتابة القرار وصُنع القرار بمثابة العملية المعرفية التي تؤدي إلى اختيار المعتقد أو مسار العمل بين العديد من الاحتمالات البديلة، فهو عبارة عن عملية تحديد واختيار البدائل بناءً على قيم وتفضيلات ومعتقدات صانع القرار، بحيث تُنتج كل عملية صنع قرار خيارًا نهائيًا، والذي قد يؤدي أو لا يحث على اتخاذ إجراء، ويُمكن اعتبار اتخاذ القرار نشاطًا لحل المشكلات والذي قد يُعد مثالياً أو مرضيًا على الأقل، فهو عملية يمكن أن تكون أكثر أو أقل عقلانية أو غير عقلانية ويمكن أن تستند إلى معرفة ومعتقدات صريحة أو ضمنية، وغالبًا ما تستخدم المعرفة الضمنية لسد الثغرات في عمليات تعريف اتخاذ القرار يظهر تعريف اتخاذ القرار جليًا من خلال عدة وجهات نظر، فمن وجهة النظر النفسية فإن دراسة القرارات الفردية في سياق مجموعة من الاحتياجات والتفضيلات والقيم التي يمتلكها الفرد أو يسعى إليها، ومن وجهة النظر الإدراكية يُعد عملية مستمرة متكاملة في التفاعل مع البيئة، أما من وجهة النظر المعيارية فهي تحليل القرارات الفردية المتعلقة بمنطق اتخاذ القرار والاختيار الثابت الذي يؤدي إليه، فجزء كبير من عملية اتخاذ القرار ينطوي على تحليل مجموعة محدودة من البدائل الموصوفة من حيث معايير التقييم وتسير مراحل عملية اتخاذ القرار في تدرج واضح وسلس، حيث قُسمت هذه العملية إلى خمس مراحل، لكل مرحلة عدد من الإجراءات والخطوات التي يجب إتباعها ليصل الفرد إلى القرار الصائب الذي يعود عليه بالعواقب السليمة والنتائج الجيدة، وسيتم ذكر المراحل على النحو الآتي:

تحديد المشكلة وتشخيصها:

تُعدّ هذه المرحلة من أهم المراحل التي يجب على الفرد توخي الدقة والإتقان في أدائها، فتحديد المشكلة وتشخيصها مرحلة حساسة تترتب عليها حيثيات سير جميع المراحل القادمة، فالخطأ في هذه المرحلة يؤدّي إلى الفشل في جميع الخطوات التي تتبعها مهما كان مستوى الدقة في الاختيار، وتظهر المشكلة من الاختلاف بين الوضع الحالي والوضع الذي من المفترض الوصول إليه، ويجب تحديد موضع الخلل الواقع بشكل دقيق وواضح ومدى ارتباطه بالجوانب الأخرى للوضع الراهن، وتختلف المشكلات باختلاف طبيعتها فقد تكون مشاكل طارئة، أو مشاكل روتينيّة.

جمع البيانات والمعلومات والبدائل:

يعتمد القرار الصائب على الحصول على أكبر كم ممكن من المعطيات والبيانات تجاه الحل المقترح، فبعد التأكد من وجود المشكلة وتحديدها بدقة تبدأ عملية اختيار البدائل، وجمع المعلومات اللازمة والمتوفرة عن معظم الخيارات والحلول المقترحة، ودراسة مزاياها وعيوبها والنتائج المترتبة عند اختيار أحدها، وتختلف طبيعة الحلول والبدائل تِبعاً لاختلاف المشكلة أو الزمن التي ظهرت فيه، وقد تكون المعلومات أولية تُجمع بالتواصل المباشر أو الزيارات الميدانيّة، وقد تكون المعلومات كمية ونوعية تحوي الأرقام والإحصاءات، وقد تكون على شكل الآراء والحقائق والخبرات التي يقدّمها أصحاب الخبرة والمستشارون ووجهات نظرهم تجاه مشكلة أو وضع معين، ويكون كل ذلك للوصول إلى الحل المناسب للمشكلة واتخاذ القرار الصائب.

التقييم العلمي للبدائل واختيار أفضلها:

عند جمع المعلومات عن الحلول المناسبة وطرح الأفكار والخبرات السابقة عنها، واستشارة أهل الخبرة في المجال الخاص بها يُصبح الفرد مُلماً بجميع السلبيات والإيجابيات ونقاط القوة ونقاط الضعف المتعلقة بكل بديل، ويجب أن يستقر الاختيار بين بديلين على الأقل، ويتم تفضيل أحدهما عن الآخر تِبعاً لمفاضلة يجري من خلالها تقييم مميزات وإضافات كل بديل، ولا تُهمَل في هذه الحالة مقارنة العيوب، الأمر الذي سينتج عنه قرار منطقي بمزايا أكثر وعيوب أقل، بناءً على القياس والتنبؤ لآثار كل بديل اختيار البديل المناسب بعد عملية جمع المعلومات

وتحديد الحلول وطرح الخيارات ودراسة النتائج الإيجابية والسلبية التي ستترتب عليها، بالإضافة إلى التأكد من أن البديل المتاح يُلبي كافة متطلبات حل المشكلة بفائدة أكثر وضرر أقل، يصبح الاختيار النهائي والسليم لواحد من البدائل المناسبة مطلباً مهماً في عملية اتخاذ القرار، فبعد اكتمال الصورة النهائية للحلول يأتي دور الفرد في الاختيار، ثم التهيئة لعملية التنفيذ.

تنفيذ القرار ومتابعته:

بعد عملية اختيار البديل المناسب تأتي عملية التنفيذ، وتتبعها بداية ظهور الآثار النتائج المترتبة عليها سلبية كانت أم إيجابية، وبروز نقاط القوة والضعف، وبدء عملية تقييم النتائج المترتبة، ومدى كفاءتها في تلبية المتطلبات التي وُضعت لأجلها، وفي حال عدم تحقق النتائج المرجوّة من القرار يجب إعادة هيكلة قرارات بديلة وتصحيحيّة؛ لسد الثغرات الحاصلة، وإيجاد البدائل والحلول المناسبة من جديد.

تتمثل أهمية تكنولوجيا المعلومات التقليدية(الحاسبات والبرمجيات والاتصالات والانترنت) في زيادة فاعلية وكفاءة المنظمات الحديثة من حيث تبسيط الإجراءات وتوفير الوقت و الجهد المبذول وتقليل التكاليف وزيادة الدقة والسرعة في عمليات الإنجاز ورفع الإنتاجية الإدارية . إضافة إلى ذلك فان بناء نظم دعم قرارات تتسم بالدقة الموضوعية والاستفادة منها في اتخاذ القراراتالإستراتيجية المهمة يحتم أن تختلف تقنيا عن النظم التقليدية وخاصة ما إذا اعتبرنا أن الذكاء الاصطناعي عنصرا أساسيا فيها نظرا لدمج النظم الخبيرة وتكاملها مع هذه النظم في القرن الجديد. ولهذا السبب يشار في بعض الأحيان إلى النظم الخبيرة على أنها نظم دعم الخبرة التي تتكامل مع نظم دعم القرارات ونظم المعلومات التنفيذية ونظم دعم القرارات الجماعية التي تساعد في اتخاذ قرار دقيق وصائب . وإذا ما توفرت هذه التكنولوجيا الحديثة في إدارة الجامعات جعلتها أكثر فاعلية ودقة في إنجاز الأعمال، واتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.

كما تعتمد الجامعات علي تكنولوجيا المعلومات في صنع واتخاذ قراراتها، حيث تعد المعلومات مورداً من موارد الجامعات وشأنها في ذلك شأن الموارد المادية والبشرية، وعلى الرغم من ذلك فان تكنولوجيا المعلومات لا يمكنها أن تحل محل العقل البشري الذي يقوم بالتحكم والرقابة على عملية اتخاذ القرار، بمعنى أخرى يمكن القول إنها تمد متخذ القرار بالإمكانيات الخاصة باسترجاع وتحليل البيانات وإيجاد حلول للمشكلات أو اختيار عدد من الحلول

المختلفة فهي مزيج بين استخدام قواعد البيانات والنماذج الرياضية والإحصائية وان هذه الأنظمة (دعم القرار) مرنة بحيث يمكن تعديلها لتتكيف مع التغيرات ووفق الظروف المحيطة.

ونظام المعلومات وسيله لاتخاذ القرارات. فصنع القرار هو جوهر الإدارة، حيث يعتمد **90 %** من صنع القرار الجيد على المعلومات المناسبة و**10 %** على رؤية ورسالة المؤسسة، وإذا لم يكن القرار مستندا إلى المعلومات، فانه يتخذ علي أساس الذوق الشخصي وهذا بالتأكيد يجعل المؤسسات غير قادرة على تحقيق أهدافها بالشكل المطلوب ، وبالتالي تعد عملية صناعة القرارات الدور الأكثر تحدياً لدى صانعي القرار، والتي يمكن تصنيفها وفق المستويات التنظيمية. كما يلي :

- صناعة القرار الاستراتيجي على مستوى الجامعة : يتحدد بالأهداف، والموارد والسياسات بعيدة المدى للجامعات
- صناعة القرار في مستوى السيطرة الإدارية على مستوى الكليات : يرتبط بالدرجة الأساس مع كيفية أن الموارد تستخدم بشكل كفء ومؤثر، وكيف أن الوحدات التشغيلية قد تنجز أعمالها على الوجه الجيد
- صناعة قرار مستوى السيطرة التشغيلية على مستوى الأقسام والوحدات الإدارية : تحدد بكيفية إنجاز وظائف محددة بتوجيهات القرارات الصادرة عن المستويين الاستراتيجي والإداري الوسط

ويصنف الباحثون مع كل مستوى من مستويات صناعة القرار السابقة القرارات إلى قرارات معتمدة أو مبنية مسبقاً، أو قرارات غير معتمدة أو غير مبنية مسبقاً.

- القرارات غير المعتمدة أو المبنية مسبقاً: هي تلك القرارات غير الروتينية، التي يكون فيها صانع القرار مستعد لتأمين حكمه، وتقويمه، ونظرته المتعمقة في تعريف المشكلة. ولا يوجد هنالك إجراءات متفق عليها لاتخاذ مثل هذه القرارات
- القرارات المعتمدة أو المبنية مسبقاً هي قرارات متكررة وروتينية وقد تم التعريف بالإجراءات المطلوبة للتعامل معها.

أنواع القرارات:

يتخذ المديرين أنواع متعددة من القرارات في عملهم اليومي وهذه القرارات تتبـــاين في أهميتها وحاجتها للموارد والمشاكل التي تتعامل معها والمدى الزمني لها والمستوى الإداري الذي تتخذ فيه ومدى عمومية أو خصوصية القرار وطبيعة المشاركة فيه. لقد أجمل الباحثون الأسس التي تصنف وفقها القرارات في إطار نوعين مهمين من القرارات، الأول يسمى القرارات المبرمجة Programmed Decisions والثاني قرارات غير مبرمجة Nonprogrammer Decisions فالقرارات المبرمجة عادة تستخدم حلولًا جاهزة متاحة من واقع خبرة سابقة وذلك لحل مشاكل نمطية أو *مهيكلة* Structured Problems وهذه المشاكل أو المواقف مألوفة للمدير وواضحة بالمعلومات التي تحتاجها كما أنها روتينية ويمكن توقعها. إن هذا يعني أن القرار يمكـــن برمجتـــه وصياغته مسبقًا ويتم تنفيذه عند الحاجة.إن كثير من المواقف الخاصة بإدارة المـــوارد البشـــرية والإنتاج والمخازن والصيانة تكون متكررة وروتينية لارتباطها بالعمل اليومي الجاري وبـــذلك يمكن اعتماد صيغ وقرارات معدة مسبقًا لتنفيذها عند الطلب. كذلك يتعامل المـــديرين مـــع مواقف جديدة وغير مألوفة ومشاكل غير مهيكلة Unstructured Problems وعـــادة مـــا تكون محاطة بالغموض أو الإبهام أو ذات مخاطر عالية أو أن حالة عدم التأكد فيها عاليـــة. إن هذه المواقف تتطلب قرارات غير مبرمجة أو تتخذ لألو مرة، وبذلك فهي حلول جديدة لمواقف مختلفة وغير اعتيادية، وعادة تكثير هذه القرارات في مستوى الإدارة العليا عند حصول تغيرات في البيئة الخارجية وآليات المنافسة الأساسية أو مواقف يتطلب الأمر فيها نفقـــات اســـتثمارية عالية. ولعل أصعب القرارات غير المبرمجة هي تلك تتخذ في ظل حصول الأزمات.

2. والأزمة *Crisis* هي موقف حرج غير متوقع يمكن أن يقود إلى كارثة إذا لم يعـــالج بســـرعة وبشكل مناسب وإشارة لما تقدم حول تصنيف القرارات وفق أسس متعددة يمكن أن نجـــد قرارات إستراتيجية Strategic Decisions ، حيث أن القرارات الإستراتيجية عادة مـــا تكون قرارات غير مبرمجة في حين أن القرارات الأخرى هي مبرمجة.

3. دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل رشاقة الجودة الشاملة بالجامعات

تتعدد التعريفات الخاصة بمفهوم الجودة، وكل منها ينظر إلى إليها من زاويته كما هو الحال في جميع مفاهيم العلوم الإنسانية فقد عرف ابن منظور في معجمه لسان العرب كلمة الجودة بأن أصلها " جود " والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده، وجوده أي صار جيداً، وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل (ابن منظور، 1984، 72)، وتعرفها المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (الأيزو) بأنها : تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة .

كما يعرفها بوج وساندرز بأنها : مطابقة تخصيص الرسالة وتحقيق الهدف، داخل مستويات الكمال والمحاسبة المقبولة من المستفيدين.

ويعرفها الباحث إجرائيا في تلك الدراسة بأنها : جملة الجهود التي يبذلها القائمين على أمر هذه الكليات بغرض تطوير وتحسين مخرجات هذه الكليات في ضوء الاتجاهات العالمية للجودة الشاملة.

وتهتمّ إدارة الجودة الشاملة دوماً بالمُضيِّ قُدُماً نحو التحسين المُستمرّ للعمليّات التي تتمّ في المُنظّمة جميعها، حيث تتلخّص أهدافها بعدّة نقاط، **من أهمّها**:

- تحسين الأساليب المُستخدَمة في العمل.
- رفع الإنتاجيّة الخاصّة بكلّ عنصر من عناصر العمل.
- بناء العلاقات الإنسانيّة، وتقديرها.
- تنمية الانتماء، والولاء للمُنظّمة، والعمل.
- تنمية قدرات المُوظّفين، ومهاراتهم.
- اختصار الإجراءات الروتينيّة الخاصّة بالعمل، من حيث التكلفة، والوقت.
- رفع الكفاءة الخاصّة بالمُنظّمة من حيث إرضاء العملاء، والتفوُّق على مُنافسيها.
- الحرص على زيادة المرونة في المُنظّمة في التعامل مع المُتغيِّرات، وذلك من خلال تجنُّبها للمخاطر، واستثمارها للفُرَص.
- الاهتمام بالتحسين المستمرّ للمستويات، والفعاليّات كلّها في المُنظّمة.

• تحسين المقدرة التنافسيّة، والكلّية للمُنظّمة أمام غيرها من المُنظّمات التي تُماثِلُها.

تقوم تكنولوجيا المعلومات بدور كبير في القيام بمهام إدارة الجودة الشاملة بالجامعات، وعندما يتم تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة وتكنولوجيا المعلومات، بطريقة صحيحة فان ذلك يساعد الجامعات في تحقيق القدرة التنافسية، ودعم مركزها التنافسي في السوق ويمكن أن تتمثل أدوار تكنولوجيا المعلومات في إدارة الجودة الشاملة بالجامعات في **ما يلي** :

- تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات منسوبي الجامعات في الاتصال الفعال فيما بينهم في الوقت المناسب وبالكفاءة والفعالية المطلوبة لإدارة الجودة الشاملة.
- تستطيع باستعمال تكنولوجيا المعلومات في تحسين عملية متابعة ومراقبة وجمع وتلخيص البيانات وإعداد التقارير المناسبة وبالتالي دعم إدارة الجودة الشاملة.
- إن التقدم التكنولوجي الهائل في برامج التصميم والتشغيل والتقويم بمساعدة الحاسب الآلي، جعل من الممكن إجراء تلك الأعمال بالتوازي من خلال أدائها في نفس الوقت، دون الحاجة إلى التتابع في أداءها، وهو ما يوفر الوقت والجهد والمال .

4.دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل رشاقة إعادة هندسة العمليات الإدارية:

لإعادة هندسة العمليات الإدارية عدد من التعاريف، وفيما يلي أهم هذه التعاريف وأكثرها شيوعاً واستخداماً. **إعادة هندسة العمليات الإدارية هي** :

- إعادة التفكير الأساسي، وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية، لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الحاسمة، مثل : التكلفة، والجودة، والخدمة والسرعة .
- منهج لتحقيق تطوير جذري في أداء الشركات في وقت قصير نسبياً .
- وسيلة تستند إلى عدد من المعارف تستخدم لإحداث تغييرات جوهرية داخل التنظيم بهدف إحداث تغييرات أساسية جذرية في تطوير الأداء التنظيمي للشركة ورفع أسهمها .

- استخدام وسائل مهنية وتقنية متطورة جداً لخلق مادة تفجيرية يمكن من خلالها إحداث التغيير الجذري الشامل للمنظمة التي تقع تحت الدراسة، وذلك لتوفير ما يتطلبه المستفيدين (العملاء) .
- إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإدارية الإستراتيجية وذات القيمة المضافة والنظم والسياسات والبنية التي تساعد تلك العمليات، وذلك بهدف تحقيق طموحات عالية من الأهداف التنظيمية.
- تحليل وتصميم تدفق الأعمال والإجراءات في المنظمة وبين المنظمات تغيير المنهج الأساسي للعمل لتحقيق تطوير جوهري في الأداء في مجالات السرعة والتكلفة والجودة .
- إعادة التفكير، وإعادة البناء وانسيابية والتنظيم والعمليات وطرق العمل، ونظم العمل، والعلاقات الخارجية التي من خلالها يتم خلق وتقديم القيم .
- إعادة تصميم العمليات، والتنظيم ونظم المعلومات المساعدة لتحقيق تحسين جذري في الوقت والتكلفة والجودة ورضا العملاء عن منتجات وخدمات الشركة.

من خلال التعارف السابقة لإعادة هندسة العمليات الإدارية، يتبين أن جميعها تشترك في عدد من العناصر والتي تميزها عن غيرها من مفاهيم ونماذج التحسين والتطوير وأهم هذه العناصر التالي :

أن يكون التغيير أساسي:

إن إعادة هندسة العمليات الإدارية تطرح أسئلة أساسية لا تشمل فقط الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة، بل تتجاوزها إلى الأعمال نفسها، والفرضيات التي تقوم عليها تلك الأعمال، مثل : لماذا نقوم بالإعمال التي نقوم بها ؟ ولماذا نتبع هذا الأسلوب في العمل ؟ مثل هذه الأسئلة الأساسية تضع الفرضيات التي تقوم عليها الأعمال محل تساؤل، وتدفع العاملين إلى إعادة النظر في هذه الفرضيات.

أن يكون التغيير جذري:

يجب أن يكون المطلوب في إعادة هندسة العمليات الإدارية، جذريا وله معنى وقيمة، وليس تغييرا سطحيا يتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود (أي ترميم الوضع الحالي) إن التغيير الجذري يعني اقتلاع ما هو موجود من جذوره وإعادة بنائه بما يتناسب مع المتطلبات الحالية وأهداف المنظمة .

أن يكون النتائج جوهرية وضخمة:

تتطلع إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق نتائج جوهرية وضخمة، أي لا تقتصر على التحسين والتطوير النسبي والشكلي في الأداء، والذي غالباً ما يكون تدريجيا.

أن يكون التغيير في العمليات :

تركز إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحليل وإعادة بناء العمليات لإدارية، وليس على الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات أو المسئوليات والوظيفية . فالعمليات الإدارية نفسها هي محور التركيز والبحث، وليس الأشخاص والإدارات .

أن يعتمد التغيير على تقنية المعلومات :

تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدام هذه التقنية بشكل فعال، بحيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوبا إبداعيا في طرق وأساليب تنفيذ العمل، وليس للميكنة التي تهدف لتوفير الوقت .

أن يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي وليس ألاستنتاجي :

تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستقراء والمتمثل في البحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير والتطوير، وترفض إعادة هندسة العمليات الإدارية التفكير ألاستنتاجي والمتمثل في الانتظار حتى بروز المشكلة ثم العمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها .

هناك مجموعة من العوامل التي تساعد في تحقيق الدور المتوقع من تكنولوجيا المعلومات، في إنجاح عملية إعادة تصميم العمليات الإدارية بالجامعات. وتتمثل هذه العوامل كما يلي :

- دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة تصميم العمليات الإدارية، تتمثل في الدعم العقلي للعمليات الجديدة بالجامعات .
- تساعد تكنولوجيا المعلومات في إنجاح إعادة تصميم العمليات الإدارية من خلال توفير الحلول القصيرة و الطويلة لمشكلات الجامعات .
- يجب أن تساعد تكنولوجيا المعلومات في إقحام تحسينات جوهرية في أهداف الجامعات
- وجوب توفير علاقات واتصالات قويه بين تكنولوجيا المعلومات ومنسوبي الجامعات.

- القيادة الشخصية غير الرسمية من مسئولي تكنولوجيا المعلومات لتفعيل إعـادة تصـميم العمليات الإدارية
- يجب أن توفر تكنولوجيا المعلومات نظم أكثر مرونة لدعم إعادة تصميم العمليات الإدارية

5. دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل رشاقة المزايا التنافسية بالجامعات:

تسعى مؤسسات التعليم العالي باختلاف أنواعها وأحجامها إلى تحقيق التفوق والتميز ضمانا لنموها واستمرارها وبخاصة عملها في ظل بيئة تنافسية عالمية ووطنية، وبذلك فقد نال موضوع المزايا التنافسية اهتماما كبيرا من الباحثين والكتاب بحيث عدها البعض هدفا استراتيجيا لتلك المؤسسات.

ويتطلب تحقيق المزايا التنافسية توافر عدة مقومات لعل من بينها تكنولوجيا المعلومات والتي هي الأخرى أضحت من المواضيع المهمة خاصة في ظل التحول إلى اقتصاديات المعرفة وما يشهده العالم من تطور تقني شمل كل مجالات الحياة، وتأثرت بها منظمات الأعمال بشكل مباشر أو غير مباشر .

ولقد أدت التطورات الحاصلة والمتسارعة في بيئات الجامعات إلى ازدياد تبني تكنولوجيا المعلومات بوصفها وسيلة إستراتيجية وحاسمة في بقاء الجامعات المعاصرة واستمرارها، كما أن ازدياد حجم المعلومات المتدفقة قاد إلى ضرورة تبني تكنولوجيا مناسبة إذ انه خلال السنوات الثلاثين الأخيرة فان الجنس البشري قد أنتج كمية من المعلومات تزيد عن كمية المعلومات التي أنتجها في الخمسة الألف سنة الماضية، كما أن 43% من المدراء في العالم مقتنعون بان القرارات المهمة تتأخر بسبب الحاجة إلى المزيد من المعلومات.

لقد انعكست البيئة التنافسية الدولية على تكنولوجيا المعلومات وجعلتها ضرورة تنافسية، إذ أصبح السبب الأساسي في عدم نجاح بعض الجامعات في إنجاز أهدافها هو فشل إداراتها في تبني تكنولوجيا معلوماتية مناسبة. **وهناك بعض العوامل المؤثرة في نجاح تبني تكنولوجيا المعلومات منها:**

- الحصول على دعم الإدارة العليا .
- إيجاد بطل تكنولوجيا المعلومات.
- تطوير تصور عن تكنولوجيا المعلومات.

• تطوير مشاركة الأعمال والتكنولوجيا

وفي ضوء التنافس المتنامي إقليمياً ودولياً في هذا المجال، تبرز خطورة التأخر عن الركــب في استغلال هذه التكنولوجيا وبخاصة في المؤسسات التعليمية وتركز هــذه الدراســة علــى تكنولوجيا المعلومات ودورها في رفع جودة أداء المؤسسات التعليمية إدارياً ومالياً وفنياً ودعم اتخاذ القرار فيها بما يدعم العملية التعليمية بنجاح من خلال معرفة دور تلك التقنيات في التغيير التربوي.

أصبحت تكنولوجيا المعلومات تحتل مكانة واسعة ذات أهمية في كل المجالات وذلك نتيجة للتطورات التكنولوجية والاقتصادية والعولمة، حيث تطورت تكنولوجيا المعلومات بخطى سريعة وتعددت تطبيقاتها في جميع المستويات الإدارية والفنية، فقد استخدمت تلك التكنولوجيــا في المستويات العليا والمتوسطة والدنيا، ومن بين تلك القطاعات التي تم استخدام التكنولوجيــا في جميع مستوياتها القطاع التعليمي. فتكنولوجيا المعلومات التربوية تحقق العديد من المزايا وذلك من خلال ما توفره من معلومات هامة لجميع طوائف مستخدمي المعلومات التربوية حيث تعد تلك التكنولوجيا العمود الفقري لمتخذي القرارات التربوية .

تلعب تكنولوجيا المعلومات دور كبير في الجامعات حيث عن طريق المعلومات استطاعت الجامعات تحليل عمليات الجامعة وإعادة تصميم العمليات التشــغيلية، كمــا أتاحــت نظــم المعلومات للعاملين سرعة الاتصال كما إنها تزود الإدارة بتفاصيل تمكنها من اتخــاذ قــرارات، ويمكن بيان دور تكنولوجيا المعلومات في النقاط التالية :

- المشاركة في تنفيذ الخطة، حيث يمكن لنظم المعلومات المشاركة من خلال القيام بالأعمال التي كان يقوم بها الموظفين يدويا أو وضع الخطوات والإجراءات اللازمة للتنفيذ.
- الربط بين نظم التخطيط والتنفيذ والمتابعة، أثناء عملية المتابعة يقــوم نظــام المعلومــات بانتهاج المعلومات اللازمة للمتابعة، حيث يقوم نظام المتابعة بتغذية نظام التنفيذ بنتائجــه ليصحح المسار ،كما يغذي نظام التخطيط بنفس المعلومات حتى تكون الخطط المستقبلية موضوعية .
- التنسيق بين أعمال النظم الفرعية المختلفــة، نظــم المعلومــات تلعــب دور أساســي في التنسيق بين النظم الفرعية للمنظمة حيث تقوم بجمع البيانــات ومعالجتــها وإنتــاج المعلومات وعرضها عند الحاجة.

- تكامل الأنظمة، تعمل نظم المعلومات على تكامل الأنظمة ،فمثلا التكامل بين نظام المشتريات والإنتاج ففي ظل وجود أنظمة معلومات سيلبي نظام المشتريات احتياجات نظام الإنتاج كنوع من التكامل بين الأنظمة .

تقوم كثير من الجامعات بالتطبيق الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات من خلال استخدام هذه التكنولوجيا في تغير نوعية الخريج أو تغير أسلوب المنافسة التي تتبعها الجامعة. ويستخدم التطبيق الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات في إحداث تغييرات عميقة على نجاح الجامعات من خلال التأثير على صياغة إستراتيجية الجامعة وتنفيذها، ويمكن تحقيق هذا دور تكنولوجيا المعلومات لتفعيل رشاقة تحقيق المزايا التنافسية فيما يلي :

- تساعد تكنولوجيا المعلومات منسوبي الجامعات بالقيام بعمليات الاتصال والتواصل في الوقت المناسب بالكفاءات والفعاليات لإدارة الجودة الشاملة.
- تعد تكنولوجيا المعلومات كمدخل لإدارة الجودة الشاملة بالجامعات، وذلك من خلال تحسين عمليات متابعة ومراقبة البيانات وجمعها وتلخيصها وإعداد التقارير النهائية التي تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة وبالتالي كسب مزيدة من التنافسية.
- تعمل تكنولوجيا المعلومات على زيادة سرعة الفحص واختيار الجودة وتخفيض تكاليف أداء أنشطة رقابة الجودة.
- يساعد استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق كفاءة عمليات وأنشطة الجامعات وتخفيض تكاليفها وذلك من خلال تقليل الأنشطة الروتينية، وتحسين الخدمات المقدمة للطلاب نتيجة للاستخدام الأمثل للمعلومات.
- يساعد استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال التخطيط المعتمد على البرمجة الحديثة ومن خلال تطوير نظم دعم وتحليل سياسات الجامعات.
- إن اعتماد الجامعات على تكنولوجيا المعلومات يساعدها في فتح أسواق جديدة من خلال تقديم خريجين وخدمات تعتمد أساسا على التكنولوجيا .
- يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات في كثير من الأحيان إلى تغيير التوازن بين الموردين (التعليم العام والمجتمع المحلى) والجامعات لصالح الأخيرة.
- تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في خلق التكامل بين جميع موارد الجامعة.

فكلما توفرت تكنولوجيا المعرفة بصورة فعالة تميــزت المؤسســة بــالميزة التنافســية لضروريتها داخل عدد كبير من المنافسين وشدقم، مع تزايد انفتاح الأسواق العالمية وســقوط جميع الحواجز فيما بينها، وارتفاع التنافسية على مستوى عالمي، وفي ظل هذه المنافسة الكــبيرة أصبحت المؤسسات بشتى أحجامها قمتم أيضا بمفهوم كفاية ذكاء الأعمال، وذلك لماله من أهمية كبيره في اتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب .حيث يجب على المؤسسة أن تتبنى أنظمــة تساعدها على تحديد احتياجات الزبائن والتعرف على رغبــاقم وكــذلك تحليــل البيانــات واستخراج تقارير الأزمة للعمل.

ومن خلال مما سبق يتضح دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الرشــاقة الإســتراتيجية للجامعات من خلال دورها في دعم رشاقة اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعات المصرية ودورها في تفعيل رشاقة الجودة الشاملة و رشاقة إعادة تصميم العمليات الإداريــة ورشــاقة المزايــا التنافسية بالجامعات.

الفصل الخامس

متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية بالجامعات المصرية

تمهيد

نتيجة لعدم القدرة على إخفاء الدور الفعال لتكنولوجيا المعلومات لكونها إحدى الموارد الهامة للمؤسسات لمواجهة التغـــيرات البيئيـــة المختلفـــة، وذلـــك مـــن خـــلال البحـــث في متطلبات تلك التكنولوجيا لجعل المؤسســـة رشـــيقة ومرنـــة اســـتراتيجيا، مـــع الوضـــع في الحسبان بان متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية بالجامعات ليست عملية سهلة فهي باهظة التكاليف، فهي ليست مجرد معامل أو أجهزة، حيث لا تمثل الأجهـــزة سوى أقل من خمس تكاليف البرامج والمناهج والأساليب المستخدمة لتشغيل هـــذه الأجهـــزة وتدريب القوى البشرية حسب الأسس العلمية الحديثة. كما أن التقنية ليست مجـــرد تشـــغيل الأجهزة أو التدريب على بعض البرامج المتوفرة في السوق، وقبل تحديد تلك المتطلبات يجـــدر بالباحث تناول المعوقات التي تواجه الجامعات المصرية لتطبيق تكنولوجيا المعلومات بها لتحقيـــق الرشاقة الإستراتيجية .

أ- معوقـات تطبيـق تكنولوجيـا المعلومـات بالجامعـات المصرية

تواجه تكنولوجيا المعلومات بالجامعات المصرية عدد مـــن المعوقـــات الـــتي يمكـــن أن تواجهها، حيث أوردت الخطط الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومـــات والاتصـــالات لـــبعض الجامعات المصرية مثل جامعة أسيوط وجامعة كفر الشيخ وجامعة بورسعيد عدد من عوامـــل الضعف والتي تعيق تطبيق تكنولوجيا المعلومات بالجامعات المصرية ومنـها مـا يلي:

- عدم مرونة اللوائح والقوانين التي تنظم العمل بالجامعات الحكومية .
- انخفاض الوعي لدى الجهاز المالي والإداري بأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات
- ضعف قدرات بعض أفراد الإدارة بالكليات فى مجـــال الإدارة الإلكترونيـــة والتعلـــيم الإلكتروني
- نقص المهارات التقنية لمعظم الإداريين مما يؤدى الضعف الاســـتفادة مـــن الخـــدمات الإلكترونية للشبكة

- ضعف قدرات بعض أعضاء هيئة التدريس في استخدام التقنيات الحديثة.
- ضعف توظيف استخدام تكنولوجيا المعلومات بما هو متاح لصانعي القرار في الوقت المناسب.
- تسرب العمالة المدربة من فنيين وأخصائيين ومهندسين للضعف الشديد في المرتبات مقارنة بما هو موجود بالسوق.
- عدم وجود خطة تسويقية لخدمات تكنولوجيا المعلومات في مجال التعليم الإلكتروني– ميكنة الإدارات والتدريب.
- عدم وجود خطة استخدام المعامل بكفاءة للطالب .
- قلة الموارد المالية.
- عدم تحديث الأجهزة والمعدات بصورة دورية.
- ضعف قدرات بعض أعضاء هيئة التدريس في استخدام التقنيات الحديثة.
- .ضعف نظام المعلومات بالجامعة وصعوبة نقل وتداول المعلومات ووصولها إلى صانعً القرار في الوقت المناسب لحداثة الاعتماد على التقنيات الحديثة .
- عدم كفاءًة أجهزة تكنولوجيا المعلومات، خاصة أجهزة الكمبيوتر، والمتاحة لأعضاء هيئة التدريس ومساعديهم.
- ضعف التنسيق بين إدارات الجامعة و وكلياتها ونظم تكنولوجيا المعلومات بالجامعة
- ندرة المعامل المتاحة لتفعٌل المقررات تمثل عائقا أمام الوصول بالمقررات لأفضل صورة

ب- متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية بالجامعات المصرية:

لقد اختلف رجالات الإدارة في تحديد تلك المتطلبات، حيث يرجعها البعض إلى التنوع الكبير لتكنولوجيا المعلومات، فهناك من قسمها إلى قدرات ديناميكية، وقدرات قيمة، وقدرات تنافسية، في حين يرى زهينج (Zhing) إلى أن هذه المتطلبات تتمثل في معمارية تقنية المعلومات، والبنية التحتية لتقنية المعلومات، والموارد البشرية، ((Zhing, Man, (2005))، في حين يشير(Turban, et.al) تروبين إلى أن أنواع متطلبات تكنولوجيا المعلومات تتمثل في الموارد الفنية، والموارد الإدارية، والقدرات الإدارية (Turban, Efraim, et.

(al , (2006),، لذا يحاول الباحث في الصفحات القادمة تناول أكثر المتطلبات وضوحا وأهمية وذلك كما يلي :

1. **متطلبات البنية التحتية لتقنية المعلومات :**

تتزايد أهمية قدرات البنية التحتية لتقنية المعلومات بشكل متسارع لذلك فقد زادت المؤسسات من استثماراتها في هذا المجال، إذ تشير بعض الدراسات إلى أن مجموع ما يستثمر في البنية التحتية لنظم المعلومات في المؤسسات يعادل ما نسبته **58%** من مجموع الميزانيات المخصصة للاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة .

وذلك من منطلق أن وجود بنية تحتية ممتازة من تكنولوجيا المعلومات يمكّن المؤسسة من الوقوف بوجه التحديات التنافسية عن طريق خفض التكاليف المتأتية من التقنية الكثيفة لكون هذه البنية مورد استراتيجي من الصعوبة بمكان تقليده من قبل المنافسين. كما أن مرونة البنية التحتية تستخدم في مجالات واسعة ومتنوعة، كالقدرة على توفير المعلومات للمستخدمين بالدقة المناسبة، والموثوقية، والسلامة والسرية. إضافة إلى القدرة على توفير اتصالات شاملة والوصول إلى المواقع من خلال نطاقها وامتدادها. كذلك القدرة على التكييف مع اتجاهات واحتياجات عمليات الأعمال. من هنا يمكن القول أن قدرة البنية التحتية لتقنية المعلومات على أنها مجموعة متكاملة من خدمات البنية التحتية لتقنية المعلومات المعتمد عليها والتي تكون متاحة لدعم التطبيقات الحالية والمبادرات الجديدة في المنظمة. كم يمكن وصفها بأنها "الأساس التي تستند عليها قدرات تقنية المعلومات لتسليم معلومات سليمة وموثوق بها، وهي عملية تشاركية للبيانات والمعلومات بالمؤسسة وتتم إدارتها من فريق معلوماتي متخصص, كما تعرف بـ "أنها المدى الذي يمكن خلاله المشاركة بالبيانات والتطبيقات من خلال شبكات الاتصال وتوفيرها للاستخدامات المنظمية،إذ يكمن الغرض الأساس من البني التحتية لتكنولوجيا المعلومات في توفير الدعم المعلوماتي السريع للمنظمة ووحداتها من أجل الاستجابة للتحديات الديناميكية في البيئات المختلفة، من أجل أن تتمكن المنظمة من التعامل مع تلك التحديات المتنامية".

ومما سبق يمكن القول بان أهمية البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات تتزايد في مختلف الجامعات، وبموجب ذلك فقد اعتبرت الكثير من الجامعات المتقدمة بأن تطوير بني تحتية فاعلة لتكنولوجيا المعلومات تعدّ من المهام الأساسية في إطار النظرة الشمولية لإدارة تكنولوجيا

المعلومات والتي تسهم بصورة فعاله في مؤامرة المؤسسات مع التغييرات الحادثة في بيئتها ومن ثم في رشاقتها الإستراتيجية .

2. متطلبات الموارد البشرية :

مما لا يشك فيه أن هناك علاقة وثيقة بين متطلبات تكنولوجيا المعلومات والعنصر البشري المستخدم لها، فمهارات المورد البشري أضحت ذات أهمية تتناسب وأهمية تكنولوجيا المعلومات في المنظمات الحديثة، وتنقسم المهارات التي يفترض توافرها في الموارد البشرية المشتغلة في تكنولوجيا المعلومات إلي - (المهارات الفنية، والمهارات الإدارية، ومهارات الأعمال، والمهارات التفاعلية). وتكمن أهمية تلك المهارات في عمليات البرمجة، وتحليل الأنظمة، وإدارة قواعد البيانات. وقد شددت الجهود الأخيرة على أهمية هذا النوع من قدرات تكنولوجيا المعلومات بوصفها الأداة التي يمكن من خلالها تحقيق حالة الارتباط والالتقاء بين متطلبات العمليات والتشغيل للمؤسسات الحديثة في تحقيق القيمة المضافة.

فيما يؤكد البعض على أهمية الموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات بالنسبة للمؤسسة، إذ يمكن من خلالها تحقيق التكامل بين تكنولوجيا المعلومات وعمليات تخطيط الأعمال بشكلٍ أكثر فاعلية يحقق للمنظمة حالة فاعلية الكلفة ويساعدها في اتخاذ مواقف سريعة تجاه حالات التنافس التي تواجهها من خلال جعل وحدات أعمالها أكثر كفاءة وتوقع الاحتياجات المستقبلية للأعمال وإبداع أو ابتكار منتجات ذات قيمة بشكل مسبوق مقارنةً بالمنافسين.

في حين يشير آخرون إلى أن قدرات الموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات لا تنحصر في المهارات المعرفة لتكنولوجيا المعلومات فقط، بل تمتد لتشمل مهارات القدرة على نشر واستخدام وإدارة تلك المعرفة، ومن ثم فإن التركيز في هذا المورد يكون على المهارات الفنية المتطورة والمعقدة التي يصعب تقليده، وهذا يتطلب إعادة هندسة المهارات الإدارية والأدوار الوظيفية بما ينسجم والرؤية الجديدة في الجامعات المصرية، وربما تتطلب هذه المرحلة إلى إعداد برنامج توعية يشمل الأفراد والجماعات داخل الجامعات المصرية وخارجها من خلال ما يسمي بعملية التوعية الهادفة والتي تشمل الآتي:

- **مرحلة الإعلام عن التحول نحو التقنيات الرقمية**: وتتناول هذه الخطوة عملية استمالة توجهات جميع العاملين في الجامعات المصرية نحو الأداء الجديد، وهذا مما يزيد وعيهم بالمستجدات.
- **مرحلة التفسير والإيضاح للحالة الجديدة**: وتشمل المرحلة تعميق فهم المعنيين بتنفيذ التحول بمضامينها للمهام الجديدة والمهارات والمسؤوليات الجديدتين.
- **مرحلة التكامل**: وتهتم هذه المرحلة بتحديد نطاق التحول المرحلي أو الجزئي للتعريف بمدى التطبيق والأقسام التي تقوم بالأداء الجديد.
- **مرحلة التنفيذ**: وهي مرحلة التزام المعنيين بالأداء الجديد وفقاً للخطط التي أعدت لذلك.

3.المتطلبات الدينامية:

على الرغم من أهمية متطلبات تكنولوجيا المعلومات أعلاه، إلاّ أن الجامعات وفي إطار البيئات ذات التغيير المتسارع والشديد وحالات الصراع التنافسي مع مثيلاتها من الجامعات على تحقيق الفوز بالسباق التنافسي تبقي الأنظار مفتوحة نحو الاهتمام ومحاولة امتلاك قدرات ديناميكية لتكنولوجيا المعلومات تساعد في تجاوز التهديدات والمخاطر البيئية، فضلاً عن السعي لاستغلال الفرص البيئية المتزايدة والتي تنشأ عن الطبيعة الديناميكية لكلاً من تكنولوجيا المعلومات والبيئة التنافسية.

حيث يشير مفهوم القدرة الدينامية إلى أهمية توجه المنظمة نحو تجديد قدرات تقنية المعلومات لكي تتوافق مع التغيرات البيئية المستمرة، مما يمكّنها ومن خلال هذه القدرات الدينامية من الاستجابة السريعة للتهديدات البيئية، واستغلال الفرص، ومن ثمّ البحث عن واستكشاف واكتساب واستيعاب واستخدام المعرفة حيال الموارد والفرص وكيفية تنظيمها لاستغلال تلك الفرص الناشئة عن التغيير في الطلبات أو تنوعه

وفي نفس السياق فان يعنى بالقدرات الدينامية بأنها " قدرة المنظمة على التكامل، وبناء وإعادة ترتيب الموارد الداخلية والخارجية لتوليد قدرات فائقة التنظيم تعدّ جزءاً لا يتجزأ من محيط المنظمة الثقافي والاجتماعي.

كما يعكس مفهوم القدرة الديناميكية أهمية تجديد القدرات المنظمية لكي تتوافق مع التغيرات البيئية، مما يمكّن المنظمة ومن خلال القدرات المتفوقة (الديناميكية) لتكنولوجيا المعلومات من الاستجابة بسرعة للمخاطر البيئية ومن ثمّ البحث عن واستكشاف واكتساب واستيعاب واستخدام المعرفة حيال الموارد والفرص وكيفية تنظيم الموارد لاستغلال تلك الفرص الناشئة عن التغير في الطلبات أو تسارعها أو تنوعها.

أما أنواع القدرات الدينامية فقد اختلفت أراء الباحثين في تصنيفها، ومن أبرزها الأنواع التي قدمها كل من، والتي تتمثل في القدرات التكيفية والتي تشير إلى قدرة المؤسسة على التّكيف من خلال تحديد الفرص بالبيئة الخارجية، حيث تركّز تلك القدرة على البحث الفعّال والمستمر بالبيئة الخارجية لانتهاز أفضل الفرص، واستراتيجيات الاستثمار الأمثل للمرونة الإستراتيجية المتوفرة بالمؤسسة. يلي ذلك القدرات الاستيعابية والتي ترتبط بقدرة المؤسسة على إدراك قيمة المعلومات واستيعابها وتطبيقها، وأخر تلك القدرات تتمثل في القدرات الإبداعية حيث تشير إلى قدرة المؤسسة على تطوير منتجاتها بطرق ابتكارية إبداعية

4. المتطلبات الإدارية:

تُعدّ المتطلبات الإدارية من العوامل الأساسية التي تساعد على نجاح أهداف التكنولوجيا في الجامعات المصرية، لما للإدارة من دور بارز في توفير البيئة الإدارية التعليمية الملائمة ؛ حيث تميل الإدارة التقليدية إلى استخدام النمط المركزي في الإدارة، بينما يكمن نجاح الجامعة الرشيقة في اللامركزية والمرونة المطلوبين، وبالتالي فان "تمتع القائمين على قيادة الجامعات المصرية برؤية واضحة والتي ينطوي عليها تحديد الكيفية التي ستكون عليها آليات العمل الجديدة المعززة بخطط مختلفة ومدروسة النتائج وتهيئة البيئة التكنولوجية الجديدة".

ومن هذا المنطلق فان السلمي (2002م) يحصر أهم المتطلبات المرتبطة بإدارة الجامعة والواجب مراعاتها لتنجح الجامعات المصرية في التحول إلى الجامعات الرشيقة فيما يلي:

- الاهتمام بالمجالات الإدارية، فليست القضية تقنية وحسب أساسها الجوانب الفنية بالرغم من أهميته، ولكنها وفي الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر إدارة متطور وقيادات إدارية واعية.

- الاعتماد على أساليب علمية تتطلب خبرات وتخصصات رائـدة للتحـول إلى الجامعـات الرشيقة، تستغرق وقتاً في الإعداد والتخطيط لها، وينبغي على القيادات أن توفر للقـائمين عليها الإمكانيات المادية اللازمة لنجاح تطبيقها.
- استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات بما يتيح الفرص لتطبيـق نظـم الإدارة الحديثـة المعتمدة على برمجيات تحقق التكامل بين أجزاء وفعاليات الجامعة الواحدة، وبما يمنع التناقض بينهما ويحقق استكمال متطلبات الأداء عالي الجودة والكفاءة.
- تطوير أنماط التعامل والعلاقات البينية بين وحدات وكليات الجامعة من ناحية، وفيما بينهما وبين المنظمات والجهات الإدارية ذات العلاقة من ناحية أخرى. بالإضافة إلى تنمية علاقتها بالمتعاملين معها.
- تحسين مستوى الخدمة وترشيد استخدام الموارد وضبط الأداء وفـق المواصـفات الفنيـة والقانونية والنظم الإدارية المعتمدة بعد الدراسة والتمحيص. ويقتضي هذا التحول تبسـيط الهياكل التنظيمية وتقليل إعداد الوظائف والاستعانة بأعداد أقل من العاملين الأكثر تـأهيلاً والأعلى تدريباً.
- توعية العملاء (الطلاب وأفراد ومؤسسات المجتمع) وتعريفهم بكل ما يتعلق بطرق التعامل وكيفية الحصول على الخدمات، لضمان تفاعلهم مع مقتضيات الإدارة الإلكترونية.
- تطوير التشريعات واللوائح المنظمة للعمل في الجامعة بغـرض تبسـيطها وتوفيقهـا مـع مقتضيات التعامل التكنولوجي من خلال الشبكات. ويتطلب هذا ثورة تشريعية تسـتبعد جميع أشكال التعقيد.
- وضع إستراتيجية شاملة على مستوى الجامعة لتحقيق هذه الغاية، وتجنب أن ينفرد كـل قطاع أو إدارة بإعداد مشروعها الخاص للتحول، حيث يؤدي هذا المـدخل الانعـزالي إلى تفتتت الجهود وتبديد الموارد وتكرار الدراسات فيما ليس له طائل.

آليات تطبيق المتطلبات :

أسفر الكتاب الحالي عن عدد من النتائج وذلك كما يلي :

1. لتكنولوجيا نظم المعلومات دور كبير في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية بالجامعات المصرية وذلك عن طريق مساهمتها في عدد من المجالات والتي من أهمها:
   - لتكنولوجيا المعلومات دور فعال في دعم رشاقة اتخاذ القرار بالجامعات المصرية ، حيث تعمل على زيادة فاعلية وكفاءة الجامعة من خلال تبسيط الإجراءات وتوفير الوقت والجهد المبذول وتقليل التكاليف وزيادة الدقة والسرعة في عمليات الإنجاز ورفع الإنتاجية الإدارية .
   - لتكنولوجيا المعلومات دور فعال في تفعيل رشاقة الجودة الشاملة بالجامعات المصرية، بحيث يمكن مساعدة الجامعة في تحقيق القدرة التنافسية، ودعم مركزها التنافسي بين الجامعات المصرية والعالمية
   - لتكنولوجيا المعلومات دور فعال في تفعيل رشاقة إعادة تصميم العمليات الإدارية من خلال توفير الحلول القصيرة و الطويلة لمشكلات الجامعة، وإقحام تحسينات جوهرية في أهداف الجامعة كما توفر تكنولوجيا المعلومات نظما أكثر مرونة لدعم إعادة تصميم العمليات الإدارية
   - لتكنولوجيا المعلومات دور فعال في تفعيل رشاقة المزايا التنافسية بالجامعات المصرية فمن خلالها يمكن تعديل أو حتى تغيير أسلوب المنافسة التي تتبعها الجامعة وإحداث تغييرات عميقة على نجاح الجامعة من خلال التأثير على صياغة إستراتيجية الجامعة وتنفيذها
2. تتوافر عدد من المتطلبات الضرورية لتكنولوجيا المعلومات لتفعيل الرشاقة الإستراتيجية بالجامعات المصرية ومن أهم تلك المتطلبات ما يلي :
   - تحتاج الجامعات المصرية لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية وجود بنية تحتية متكاملة ومرنة الاستخدام من تكنولوجيا المعلومات بحث تمكنها من الوقوف بوجه التحديات التنافسية التي تواجهها، وذلك من منطلق أن مرونة البنية التحتية التكنولوجية يمكن استخدامها في العديد من المجالات ولديها القدرة على التكييف مع اتجاهات واحتياجات الجامعة.
   - أضحت مهارات المورد البشرية بجامعة سو باجامعات المصرية هاج ذات أهمية تتناسب وأهمية تكنولوجيا المعلومات في الجامعات الحديثة، وتنقسم المهارات التي يفترض توافرها

في الموارد البشرية المشتغلة في تكنولوجيا المعلومات إلي ـــ (المهارات الفنية، والمهـــارات الإدارية، ومهارات الأعمال، والمهارات التفاعلية)

- يعد امتلاك قدرات ديناميكية لتكنولوجيا المعلومات للجامعات المصرية متطلب هام في تحقيق الرشاقة الاستراتيجي لتلك الجامعة من حيث استغلال الفرص المتاحة لها من البيئة الخارجية كما تساعد على تجاوز التهديدات والمخاطر البيئية و تتمثل تلك القدرات في القدرات التكيفية والاستيعابية والإبداعية
- تُعدّ المتطلبات الإدارية من العوامل الأساسية التي تساعد على نجاح أهداف تكنولوجيـــا المعلومات لتفعيل الرشاقة الإستراتيجية في الجامعات المصرية، لما لها من دور بـــارز في توفير البيئة الإدارية التعليمية الملائمة .

التوصيات وآليات تنفيذها :

بناء عن ما أسفر به الكتاب الحالي من نتائج فانه يمكن تقديم التوصيات الآتيـــة وآليـات تنفيذها وذلك فيما يلي:

1. أوضحت الدراسة أن لتكنولوجيا نظم المعلومات دور كبير في تحقيق الرشاقة الإســـتراتيجية بالجامعات المصرية بصفة عامة وجامعة سوهاج بخاصة ومن هذا المنطلق فان الباحث هنـــا يوصي بضرورة وضع إستراتيجية شاملة على مستوى الجامعـــة لتكنولوجيـــا المعلومـــات لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية، وتجنب أن تنفرد كل كلية وإدارة بالجامعة بإعداد مشروعها الخاص للتحول التكنولوجي، حيث يؤدي هذا المدخل الانعزالي إلى تفتت الجهود وتبديـــد الموارد وتكرار الدراسات فيما ليس له طائل.
2. تطوير أنماط التعامل والعلاقات البينية بين كليات الجامعة وأقسامها ووحداتها الإدارية مـــن ناحية، وفيما بينهما وبين المنظمات والجهات الإدارية ذات العلاقة مـــن ناحيـــة أخـــرى. بالإضافة إلى تنمية علاقتها بالمتعاملين معها.
3. ومن منطلق احتياج الجامعات المصرية لتوفير متطلبات البنية التحتية الضرورية لتكنولوجيـــا المعلومات لتفعيل الرشاقة الإستراتيجية للجامعات المصرية فانه ينبغـــي علـــى الجامعـات المصرية اتخاذ الإجراءات الآتية لتحقيق ذلك وهي كما يلي :

- ينبغي على القيادات الجامعية أن توفر للقائمين على نظـــم تكنولوجيـــا المعلومـــات الإمكانيات المادية اللازمة لنجاح تطبيقها.

- دراسة الوضع الحالي لنظم تكنولوجيا المعلومات والمستخدمة فعليا بالجامعات المصرية.
- تحديد وترتيب أولويات تكنولوجيا المعلومات المطلوبة واللازمة للجامعات المصرية لتفعيل الرشاقة الإستراتيجية.

4. ومن منطلق احتياج الجامعات المصرية لتوفير المتطلبات البشرية الضرورية لتكنولوجيا المعلومات لتفعيل الرشاقة الإستراتيجية للجامعات المصرية ، فانه يجب اتخاذ الآليات الآتية :

- دراسة متطلبات القوى البشرية العاملة في النظام وخطة التوظيف والتدريبية والتأكيد على أن العنصر الحاسم والأكثر حيوية في نجاح الرشاقة الإستراتيجية باستخدام تكنولوجيا المعلومات هو الموارد البشرية العاملة في الجامعات المصرية الأمر الذي يتطلب جل اهتمام الإدارة العليا وحرصها على جذب وتعيين ذوي الكفاءات والمؤهلات العالية واستمرار تطويرها وتنميتها..
- الاهتمام بتدريب القيادات الإدارية الجامعية وتعميق وعي وإدراك المسئولين بالجامعات المصرية على أبعاد ومتطلبات الرشاقة الإستراتيجية بالجامعات المصرية، وعلى التحديات والتطورات التكنولوجية والمعوقات المستمرة والمنافسة الشديدة التي يواجها التعليم الجامعي حاضرا ومستقبل فليست القضية تكنولوجيا فحسب ولكنها وفي الدرجة الأولى قضية إدارية فنية تعتمد على فكر إدارة متطور وقيادات إدارية واعية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال ورش العمل والدورات التدريبية في المجالات التكنولوجية وذلك بوحدات تنمية القدرات ومراكز إعداد القادة
- إعداد برامج تدريبية للمستخدمين لنظام المعلومات في الجامعات المصرية تتعلق بنظم المعلومات الإدارية والبرمجيات التشغيلية والتطبيقية للتعرف على قدرات الأجهزة والبرمجيات المستخدمة وعدم التركيز على كيفية استخدامها فقط.

5. ومن منطلق احتياج الجامعات المصرية لتوفير المتطلبات الإدارية الضرورية لتكنولوجيا المعلومات لتفعيل الرشاقة الإستراتيجية للجامعات المصرية فانه يجدر بالجامعات القيام بالإجراءات التالية :

- دراسة الإستراتيجية العامة للجامعات وخطط التطوير المختلفة(مثل خطة التطوير الإداري، خطة تنمية القوى البشرية، خطة تنمية الموارد المالية وغيرها من الخطط) .

- دراسة الهيكل التنظيمي للجامعات المصرية ومهام الكليـــات والإدارات والأقســـام المختلفة . مع تبسيط الهياكل التنظيمية وتطوير التشريعات واللوائح المنظمة للعمل في الجامعة بغرض تبسيطها وتوفيقها مع مقتضيات التعامل التكنولـــوجي مـــن خـــلال الشبكات. ويتطلب هذا ثورة تشريعية في اللوائح الداخلية للكليات والجامعات تعمل على استبعاد جميع أشكال التعقيد.

الفصل السادس

قيـــاس الأداء الاســـــتراتيجي

في الأدبيـــات الإداريـــة المعاصـــرة

مقدمة

يشهد التعليم الجامعي اهتماماً كبيراً في كافة دول العالم، وذلــك لمواكبــة التطــورات والتغيرات التي يشهدها العصر الحالي وبما يلبى احتياجات الفــرد والمجتمــع، حيــث ينظــر إلى هذا النوع من التعليم على أساس الدور المتميز الذي يقوم به في تقدم المجتمعات وتنميتــها، وذلك عن طريق إعداد الكوادر والطاقات البشرية والقيادات الفكرية في المجــالات التربويــة والعلمية والمهنية المختلفة.

ونظراً لتلك الأهمية فإن معظم دول العالم تسعى إلى تطوير مؤسساتها التعليمية والارتقاء بجودة التعليم بها، وهذا يتطلب الالتزام بمعايير معينة في الخدمة التعليمية وتقديمها بمواصــفات محددة من خلال إعادة النظر في الأساليب والإجراءات المتبعة في تقييم العمل بتلك المؤسسات، حيث يعد قياس الأداء الاستراتيجي من أهم الأسس التي توفر اعتبارات ومنطلق اهامه من أجل إحداث التطوير وتحقيق الارتقاء بالإنجازات وتصحيح المسار الاستراتيجي للجامعات، الأمــر الذي يتطلب ضرورة توافر الأدوات التي تستطيع الجامعات من خلالها القيام بذلك.

في المقابل تفتقد المؤسسات الجامعية للخبرات العملية في مجال قياس الأداء الاستراتيجي نتيجة لضعف الاهتمام بتفعيل الممارسات التطبيقية ذات العلاقة بهذا المجال وافتقــاد المعرفــة والدراية بكيفية القيام بذلك ولعل طبيعة وأهمية الدور التي تقوم به تلك المؤسسات وما تواجهه من مستجدات ومتغيرات يفرض عليها أن تعزز من قدراتها في قياس الأداء الاستراتيجي.

و في هذا الصدد أشار عيسى و صديق، (*Issa and Siddiek, 2012*) إلى تعرض أنظمة التعليم العالي في معظم الدول النامية لضغوط بسبب وجود فجوة بين المهــارات المطلوبــة في أسواق العمل والمهارات التي يكتسبها خريجو التعليم العالي، بالإضافة إلى ارتفــاع معــدلات البطالة بين خريجي الجامعات في العديد من البلدان في العقود الثلاثة الماضية

مما حدا بدراسة بريكان والقرشي (*Briqa'an, A.M.A., Alqurashi, A.A. 2012*) إلى التأكيد على ضرورة إيجاد حلول لتلك المشكلات استنادا إلى دراسات البنك الدولي في عام 2012، حيث أشارا إلى احتياج الجامعات إلى اللجوء لطرق مبتكرة من اجل تخريج خــريجين متعلمين أكثر قدرة على المنافسة ليصبحوا أكثر إسهاما في التنمية الاقتصــادية والاجتماعيــة لبلدانهم، غير أن قطاع التعليم بشكل عام والتعليم العالي على وجه الخصــوص لم يســتجب

بالسرعة المطلوبة مع سرعه التطور لتكنولوجيات الاتصالات الحديثة في العالم. وأصبح هذا الوضع الشاغل الرئيسي للجامعات التي تقوم بأعمال يومية بدون وجود رؤى واضحة للمستقبل، والتخطيط المسبق، أو وجود آلية جيدة للرد على القضايا المستحدثة.

ومن الجدير بالذكر أن تقييم الأداء الاستراتيجي في الجامعات يعد أحد الضمانات الأساسية لتحقيق أهدافها، فمن خلاله يمكن تحديد نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لعلاجها مع إمكانية انتهاز الفرص المتعددة في المجتمع المحلى وتجنب المخاطر التي تؤثر على الجامعات مع إمكانية تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية التي تساعد في وضع الخطط والسياسات التي تعالج أوجه القصور، والوقوف على الاتجاهات الحقيقية لمنسوبي الجامعات نحو المؤسسة التي يعملون فيها، وتحديد ما تملكه تلك الجامعات من مهارات، والحصول على البيانات الدقيقة اللازمة لاتخاذ القرارات.

ولقد ترتب على وجود تلك التحديات إلى المطالبة بان تتبني الجامعات المصرية أساليب وأدوات إدارية حديثة وفعالة تمكنها من اكتساب المزايا التنافسية والاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة،وتساعدها في اختيار وتطبيق وتقييم الخطط الإستراتيجية التي تتبناها (الثويني **2014**م)، خاصة " أن النظم الإدارية التي نجحت في الماضي بظروفه وملابساته الخاصة لا يتوقع لها أن تنجح في الحاضر أو المستقبل، وعلة ذلك أن متطلبات النجاح في الماضي كانت ملائمة لعناصر هذا النجاح، وكفيلة بتحقيقه في حينها، بيد أن تغير هذه المتطلبات والظروف بصورة مذهلة لم يسبق لها مثيل جعل تلك النظم والبني عاجزة عن ملاحقتها، الأمر الذي يدعو إلي ضرورة تبني استراتيجيات ومداخل جديدة للإصلاح والتطوير لتفعيل جودة العمليات الإدارية"(عبد الغالي،**2012**م) فلقد تعرضت الأساليب التقليدية لقياس الأداء للعديد من الانتقادات والاعتراضات تمثلت فيما أشارت أليه العديد من الدراسات كالتالي :

- فلقد أشارت إحدى الدراسات إلى تعرض النظم التقليدية لتقويم الأداء للعديد من الانتقادات منها عدم قدرة هذه النظم على مواجهة متطلبات التقويم في بيئة الصناعة الحديثة وعدم تلبية احتياجات المنظمات ذات التقنية المتقدمة والتي تواجه بمنافسة شديدة ومستمرة، حيث أكد (الثويني، **2014**م) على أن بطاقة قياس الأداء المتوازن تركز على النتائج فقط دون الاهتمام الكافي بالمسببات، مما يؤثر على الدور الرقابي لنظم قياس وتقييم الأداء.

• في حين أشار أبو خشبة (2001) على أن مقاييس الأداء المالية التقليدية لا تعطي وزناً واهتماماً للاعتبارات الإستراتيجية طويلة الأجل مثل مستوى الجودة ومستوى رضاء العملاء فهي مقاييس مالية داخلية تركز فقط على النتائج المالية في الأجل القصير. وأن مقاييس الأداء المالية التقليدية أصبحت غير ملائمة ولا تتمشى مع متطلبات بيئة التصنيع الحديثة لأنها مقاييس تركز بالدرجة الأولى على النتائج المالية فقط دون الاهتمام بمسببات الأداء هذا بالإضافة إلى أنها مقاييس داخلية ساكنة، وبيئة التصنيع الحديثة بيئة كثيرة الحركة لا تتطلب مقاييس مالية فقط بل تحتاج بالإضافة إلى المقاييس المالية مقاييس أخرى غير مالية تتناسب وتتمشى مع المتغيرات البيئية الحديثة وظروف المنافسة الحالية.

• ويتفق الثويني (2014) مع القول السابق بتأكيده إلى أن أساليب النظم التقليدية تعد من النظم التاريخية والتي تهتم بالماضي دون المستقبل، وتركز على قياس نتائج الأداء الإجرائية رغم أن معظم القرارات الإدارية ذات تأثير استراتيجي، بل أن بعض القرارات لا تؤتي ثمارها إلا بعد مرور مدة طويلة من وقت اتخاذ القرار، خاصة قرارات تبني برامج للتطوير والتحسين.

• لقد بدأ الاهتمام بعملية قياس الأداء في الجامعات المصرية والعالمية في العقود الثلاثة الأخيرة يأخذ اهتماماً كبيراً نظراً لما يمثله ذلك من قدرة تلك الجامعات من تقييم الممارسات الحالية ومدى ارتباطها بتحقيق الأهداف الموضوعة في ظل التنافسية بين الجامعات. ويعد قياس الأداء منهج استراتيجي يهدف إلى زيادة كفاءة أداء الجامعات من خلال تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس العاملين والطلاب وزيادة قدراتهم، وهو بعبارة أخرى يهدف إلى ربط إدارة أداء الأفراد بالأهداف والاستراتيجيات الموضوعة للمنظمة. وعليه فإن على المنظمات أن تقيس نتائج أعمالها أو إداراتها – حتى لو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة ـــ إذ إن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المنظمة إلى الأحسن، وفي هذا السياق يشير فلاسفة الإدارة (وليام تومسون ولورد كيلفن) 1896–1894 إلى أنه حين تستطيع قياس ما تتحدث عنه وتعبر عنه بالأرقام، فمعنى ذلك أنّك تعرف شيئاً عنه ولكن حين تعجز عن قياسه والتعبير عنه بالأرقام، فإن معرفتك ستكون ضئيلة وغير مرضية، وفي تلك الحالة قد يكون الأمر بداية

معرفة فقط، لكنك قلّما ستتقدم في أفكارك وتصل إلى مرحلة العلم ، لذا فإن" ما يمكن قياسه يمكن عمله" (ملكاوي، 2013م)

- كما أكدت دراسة الصغير (2008م) على ان الجامعات المصرية "تواجه مجموعة متنوعة من التحديات والمشكلات، التي تكبل حركتها وتقيد انطلاقها وتقلل من جـودة الأداء فيها، ومن هذه المشكلات التوسع الكمي علي حساب الجـودة والنوعيـة وانحصـار رسالتها في التدريس وضآلة ميزانياتها، وانخفاض مسـتوى خريجيهـا، وانخفـاض أداء إداراتها، وغياب التنسيق بين الجامعات ومتطلبات التنمية وسوق العمل "، بالإضافة إلى تزايد حدة المنافسة بين مختلف الجامعات الأمر الذي يتطلب منها البحث عن أسـاليب حديثة ومعاصرة تتلاءم وحجم التغير والتطورات التي تواجهها الجامعات، من طلقة من الأهداف الإستراتيجية لتلك المؤسسات.
- ويترتب على ذلك تبني أساليب إدارية مختلفة عما كان يستخدم قديما بعدما ثبت فشل الأساليب القديمة في تحسين وتطوير الأداء الجامعي .
- وفي نفس السياق أشارت دراسة حسين (2001) إلى أنها الأساليب القديمـة لقيـاس الأداء لا تعكس الوضع التنافسي للمنشأة لأنه في ظل البيئة الخاملة تكـون المنافسـة ضعيفة إن لم تكن منعدمة،أما في ظل بيئة التصنيع الحديثة فإن المنافسة تشـتد وتتسـع وتنطلق من مجرد المحلية إلى العالمية بما يحتم أن تشتمل مقاييس الأداء الحديثة على مقاييس جديدة لقياس الموقف التنافسي للمنشأة.

يتوقف نجاح أو فشل المنظمة على مدى قدرتها على تحقيق رسالتها وغاياتهـا وأهـدافها، وهذا يتطلب وضع إستراتيجية معينة والسعي لتنفيذها في ظـل الـتغيرات المختلفـة المحيطـة بالمنظمة، والوسيلة الوحيدة أمام المنظمة لمتابعة تنفيذ إستراتيجيتها تكمـن في قيامهـا بعمليـة الرقابة الإستراتيجية (عبد اللطيف وتركمان، 2005 م).

حيث يعبر الأداء عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل ومدى قدرتها علـى استغلال مواردها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء دالة لكافة أنشطة المنظمة وهو المـرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها، وتسعى كافة الأطراف في المنظمـة إلى تعزيـز الأداء الأمثل (الغالبي وإدريس،2007م) لذا سوف يتناول الباحث في الصـفحات القـادمـة الإطار الفكري لقياس الأداء الاستراتيجي وذلك من خلال النقاط الآتية:

1-مفهوم قياس الأداء الاستراتيجي:

ينطوي مفهوم تقييم الأداء على العديد من المفاهيم الجوهرية ذات العلاقة بالنجاح والفشل والكفاية والفاعلية والمخطط والفعلي كما ونوعا، فتقييم الأداء يميز ويفصل العمل الجيد عن العمل السيئ بهدف تطوير العمل وتحسينه ويعد أحد الحلقات المهمة في العملية الإدارية الشاملة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

وفي هذا الصدد تشير الخناق إلى إن الأداء هو التعبير عن المسؤولية الكلية للمديرين أمام منظماتهم، وكذلك فأنه يشير إلى السلوك الذي يقيم في إطار مدى إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة (الخناق ، **2005**م) في المقابل يؤكد حجاج ورنو إلى أن الأداء "يعبر عن قُدرة الشركات على تحقيق أهدافها طويلة الأجل ومدى قدرتها على استغلال مواردها نحو تحقيق الأهداف المنشودة."(حجاج ، بنرنو ، **2015**) وبشكل مماثل يعبر جوهانسون وسكولى عن الأداء الاستراتيجي بأنه عبارة عن درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهداف أصحاب المصالح الموضوعة والمحددة مسبقً (*Johnson Scholes, 1999*) .

وإذا كان الأداء هام لتحقيق أهداف المؤسسة فان قياس الأداء يعد المبدأ الرئيسي لعملية الإدارة *Performance measurement is a fundamental principle of management.*

وفي هذا السياق يؤكد روني توماس و الوبير *Ron Thomas , Al Weber* على أهمية عملية قياس الأداء بقوله بأنه لا يمكن إدارة ما لا تستطيع التحكم فيه ولا يمكن التحكم في شيء ما لم يمكنك قياسه *"It is not possible to manage what you cannot control and you cannot control what you cannot measure!" . (Ron Thomas , Al Weber,2005)*

وبالتالي تنبع أهمية قياس الأداء في تحديد فجوات الأداء بين الأداء الحالي والأداء المطلوب، كما أنها تعطي مؤشرات لسد تلك الفجوة بين الأدائيين *(Ron Thomas , Al Weber,2005)* .

وتأسيساً على هذا فان قياس الأداء يحتل أهمية خاصة في كل شركات الأعمال والمجتمعات والنظم الاقتصادية نظر الندرة الموارد وعدم كفايتها . يوفر قياس لمدى نجاح الشركات في تحقيق أهدافها فالنجاح مقياس مركبي جمع بين الفاعلية والكفاءة في تعزيز أداء الشركة لمواصلة البقاء والاستمرار ويظهر مدى إسهام الوحدة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية منخل

التحقيق أكبر قُدرة من النتائج بأقل التكاليف، يمكن أيضاً لقياس الأداء أن يبين بـأن الشـركة تعالج احتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق غايات اجتماعية. (الحسيني، *2000* م).

كما أن قياس الأداء الاستراتيجي باعتباره نظام محاسبي يستخدم لغـرض تقيـيم أداء مديري المؤسسات من وجهة نظر إستراتيجية وهذا النظام يسـتعمل عنـدما يـتم تفـويض المسؤوليات للإدارة العلي الإدارة الأعمال الإستراتيجية. (عبد الحميد و منصور ، **2015**)

كما عرف أيضا بأنه جميع العمليات والدراسات التي ترمي لتحديد مستوي العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها من قبل الوحدة الاقتصادية مع دراسـة العلاقـة المذكورة خلال فترات زمنية أو فترة محدده عن طريق إجراء المقارنات بين المستهدف والمتحقق من الأهداف بالاستناد إلي مقاييس ومعايير معينة(عبد الحميد ومنصور، **2015**).

وإلى جانب ذلك فقد عرفه كل من هنجر وهيلم *Hunger et Wheelem* بأنها عملية مقارنة النتائج المتحققة مع النتائج المستهدف تحقيقها وتوفير التغذية الراجعة الضرورية للأداء، وذلك لغرض تقييم النتائج والتعديلات اللازمة.

كذلك يعرف أيضا بأنه" العملية التي تقوم فيها الشركة بمقارنة الأداء الفعلـي بـالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء مع تحديد أسباب ذلك للتأكد مـن مـدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الديمومة للمنظم.

كما عرفها آخرون على أنها "نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، حيث لم تعد القوائم المالية تمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتهـا المستقبلية.

ووفقا لما سبق يمكن القول بان قياس الأداء الاستراتيجي يقصد به وفقا للدراسة الحالية بأنه "يعبر عن قُدرة الجامعات المصرية على تحقيق أهدافها الإستراتيجية والوقوف على درجـة نجاح الجامعات في تحقيق غاياتها وذلك بمقارنة النتائج المتحققة مع النتائج المستهدف تحقيقها.

2- أهمية قياس الأداء الاستراتيجي المتوازن:

تكمن أهمية قياس الأداء الاستراتيجي للمنظمات من منظور بطاقة الأداء المتوازن في أنها تختلف عن غيرها من أدوات قياس الأداء الأخرى، والتي تستخدمها الشركات في تقييم الأداء، حيث أن معظم أدوات القياس تعتمد على قياس الأداء المالي فقط، في الوقت الذي توجد هناك العديد من مهام بعض الأقسام في الشركة لا يمكن قياسها بواسطة الأداء المالي، ولذا فان أساليب القياس التي تعتمد على المقاييس المالية فقط غير مناسبة لتقييم أداء هذه الأقسام، وكمدخل لقياس الأداء الاستراتيجي يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن والذي يركز على القياسات المالية وغير المالية مثل: رضاء العملاء ومنظور التعلم والنمو، وهى أبعاد لها أهميتها في نظام قياس الأداء الاستراتيجي من منظور بطاقة الأداء المتوازن.

وفي هذا السياق يمكن أن تبرز أهمية الأداء الاستراتيجي في الجوانب الآتية:

- يوفر مقياسا لمدى نجاح المنظمة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها .
- يظهر مدى قدرة المنظمة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق اكبر قدر من الإنتاج بأقل كلفة والتخلص من عوامل الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى انخفاض أسعار المنتجات.
- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمنظمات المختلفة، وهذا بدوره يدفع المنظمة لتحسين مستوى أدائها
- يعكس درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمنظمة

وإذ كان الهدف العامل عملية تقييم الأداء يتمثل في التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقاً للخطط الموضوعة والمرسومة، **إلا أن هنا كبعض الأهداف الأخرى لتقييم الأداء يمكن إيجازها في النقاط التالي:-**

- ترشيد التكلفة.
- المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط.
- تخفيض معدل ومخاطر الأخطاء عند وضع الخطط.
- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم في الخطط والاستراتيجيات.
- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.

- توجيه الجهود اللازمة لتنفيذ الخطط.

وبالتالي تعد بطاقة قياس الأداء المتوازن من أهم أنظمة قياس الأداء حيث يسعى هذا المقياس إلى توحيد أربعة أبعاد، مختلفة لقياس الأداء وذلك لتفادي التركيز على بعد واحد على حساب باقي الأبعاد، فهو لم يتجاهل أساليب القياس المالية، كما أنها تأخذ بالاعتبار أساليب القياس غير المالية كما أن تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن يحقق العديد من المزايا منها.

- تقدم أطارا متكاملاً لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقاييس أداء الإستراتيجية.
- تعمل على إشباع عدة احتياجات إدارية لأنها تجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من إستراتيجية المنظمة، وتمد الإدارة بصورة شاملة عن عملياتها .
- تحمي من حدوث مثالية جزئية لأحد الأبعاد لأنها تجعل الإدارة تأخذون في الاعتبار مقاييس أداء الأبعاد الأخرى للبطاقة. تتضمن بطاقة قياس الأداء المتوازن العديد من التوازنات، فمقاييس الأداء تتضمن موازنة بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، والتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، وتوازن المقاييس الداخلية والخارجية .
- تعمل بطاقة قياس الأداء المتوازن على توفير مبادئ توجيه من خلال التركيز على الفوائد المتوقعة .
- تمكن المؤسسة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة.
- تيسر الاتصال وفهم أهداف العمل والاستراتيجيات في مختلف المؤسسة.

وبالتالي تعد بطاقة قياس الأداء المتوازن الأداة الأفضل لتقييم وقياس الأداء في الجامعات كونها تأخذ بعين الاعتبار للجامعة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وباعتبارها تركز على أبعاد عدة أبعاد تشمل اهتمامات الجامعة، وتعتبر دافعا ماليه وأبعاد غير ماليه. حيث يمكن للمؤسسات والمنظمات المختلفة استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية عن طريق ما يلي:

أولا: توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة حيث يتم ترجمة إستراتيجية المنظمة إلي أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العمال الذين ستقوم المنظمة بخدمتهم وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف كما تحدد المنظمة أهداف وقياسات كل من العمليات

الداخلية التعلم والتطور المالي حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله علي وجه التحديد .

ثانيا: توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطابقة بما ييسر علي العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتناغم أهدافهم الفرعية مع الهدف الاستراتيجي للمنظمة .

ثالثا: التخطيط ووضع الأهداف الإستراتيجية: يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن للأداء عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي و لذلك يجب أن يضع المديرين التنفيذيين الأهداف للقياس المتوازن للأداء في جوانبها الأربعة، ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلي أداء مالي.

من خلال عدد من الفوائد التي تم الإشارة اليها من ويلى دان ينج وآخرون (*Weill, Dan Yang, Bernard Wong-On-Wing, Lan Guo*، **2007**) فانه يمكن توضيح بعض فوائد تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن على الجامعات وذلك كما يلي:

- تعمل البطاقة بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للإدارة الجامعية، على عكس المقاييس المالية التقليدية التي تفيد بعرض ما حدث في الماضي.
- المساعدة في التركيز على ما الذي يجب عمل لرفع كفاءة الأداء الجامعي،كما تعمل كمظلة للتعدد البرامج وتشعب الاختصاصات.
- التدخل الكبير للإدارة العليا وصناع السياسة التعليمية بالجامعة في صياغة السياسة وربط الإستراتيجية بالنشاطات، والمسئولية الواضحة للأهداف والموارد على النحو الذي يعطي صورة متوازنه عن الإدارات المختلفة بالجامعة.
- توضيح الرؤيا وتضع الجدول التنفيذي للأهداف وتوفر التغذية الراجعة للإستراتيجية وتربط المكافآت للعاملين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة بمعايير تقويم الأداء.
- كما تبقى بطاقة القياس المتوازن للأداء المعايير المالية بالجامعة كملخص مهمل أداء الإدارة المالية، وفي الوقت نفس تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلا وترابطا بين ميزانية الجامعة والعمليات الداخلية بها لتحقيق نجاح مالي طويل الأجل.

كما تجمل إحدى الدراسات فائدة قياس الأداء ترجع إلي ما يلي :

- إن عدم قياس النتائج يصبح معه من الصعب تحديد النجاح من الفشل .
- إن عدم المعرفة بوجود نتائج قد تحققت، يؤدي إلى أنه لن يكون هناك تقدير أو مكافأة لمن حقق الإنجاز .
- عندما لا نستطيع مكافأة النجاح فإننا حتما قد نكافئ الفشل .
- عندما لا نرى النجاح فإننا لن نستطيع أن نتعلم أو نستفيد منه .
- عندما لا نستطيع تحديد الفشل أو الخطأ فإننا لن نستطيع معالجته .
- عندما نستطيع أن نقدم أو نعرض النتائج فإننا بذلك نكسب تأييد العامة .
- تبرير الميزانيات المطلوبة.

ومن كل ما سبق يمكن القول بان أهمية قياس الأداء الاستراتيجي للجامعات المصرية تكمن في التأكد من أن الأداء الفعلي والواقعي للجامعات يتم وفقاً للخطط الموضوعة والمرسومة، وبالتالي تعد بطاقة قياس الأداء المتوازن من أهم أنظمة قياس الأداء لقياس الأداء الفعلي للجامعات وذلك من خلال أبعادها المتعددة وذلك لتفادي التركيز على بعد واحد على حساب باقي الأبعاد، حيث تقدم تلك البطاقة أطارا متكاملاً لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقاييس أداء الإستراتيجية. والتي تعمل على توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية الجامعات إلي أهداف قابلة للتحقيق، وبالتالي يمكن القول بان بطاقة قياس الأداء المتوازن تعمل بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للإدارة الجامعية، على عكس المقاييس التقليدية للأداء الجامعي .

مفهوم الأداء:

تجدر الإشارة إلى أن بداية الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية (*Perform*) وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية*Performer* ، والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل(الداوي،**2010**م).

كما يشير (الداوي،**2010**م) إلى أن مفهوم الأداء في عمومه إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تُنْجز، والذي يتصف بالشمولية والاستمرار؛ ومن ثم فهو ذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس

في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها، أو فشـــلها في تحقيـــق التـــأقلم المطلوب.

علاوة على ذلك يشير (عداي، 2000م) إلى الأداء على أنه:" انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيـــق أهدافها

في حين يشير (محمد ، 2013م) إلى مفهوم الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظـــف لأعمالـــه ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها. أي أن الأداء هـــو محصـــلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خـــلال قيـــام الفـــرد بالمهـــام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه.

ومن كل ما سبق يمكن القول بان الأداء المقصود في تلك الدراسة إلى انه المحصلة النهائيـــة لمخرجات الجامعات المصرية والمحدد لنجاحها في أداء دورها وبقائها في المنافسات مع الجامعات الأخرى

قياس الأداء الاستراتيجي:

يعرف قياس الأداء الاستراتيجي بأنه العملية التي تقوم فيها الشركة بمقارنة الأداء الفعلـــي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء مع تحديد أسباب ذلك للتأكد مـــن مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الديمومة للمنظم (هاشم ، الحاكم ،2016)

وعلاوة على ذلك فقد عرفها آخرون على أنها "نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشـــأة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطـــة، حيث لم تعد القوائم المالية تمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات مـــن خلالهـــا تقيـــيم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية (الهنداوي ، 2014).

وبالتالي يمكن تعريف قياس الأداء الاستراتيجي طبقا للدراسة الحالية بأنه العمليـــة الـــتي تهدف إلى ترجمة رؤية ورسالة الجامعة إلى عدد من الأهداف القابلة للتقييم وتحديد جوانب القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه الجامعة للحفاظ على استمراريتها وقـــدرتها علـــى التنافسية في المستقبل.

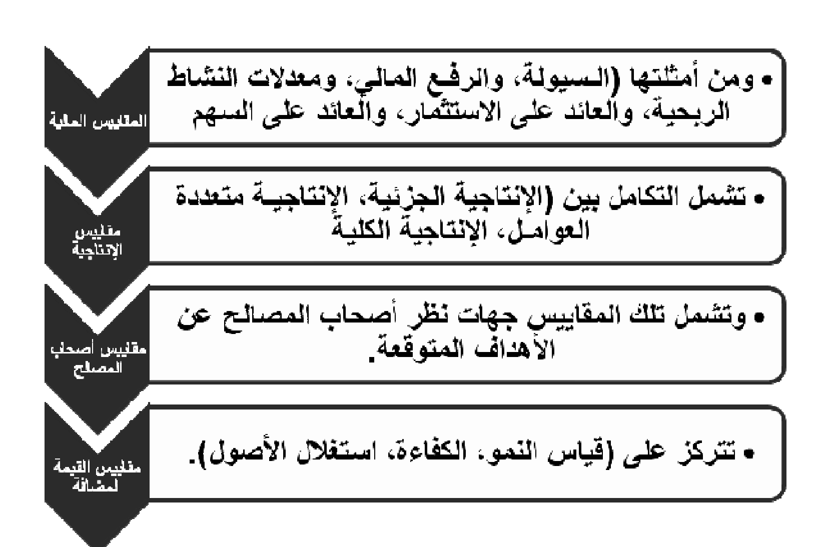
3-طرق وأنواع قياس الأداء الاستراتيجي:

يقاس نجاح المؤسسات بأدائها وتعتمد في بقائها واستمراريتها على مستوى الأداء المحقق وفعاليته، وبرغم أهمية الأداء بالنسبة للمنظمات كافة، إلا إن الكتاب والباحثين قد اختلفوا في مفهومه ومجاله، فالبعض نظر إليه من وجهة نظر شاملة والآخر من وجهة نظر متخصصة، والبعض قاسه بالمخرجات، والآخر بالعمليات والثالث بالاثنين معا (هاشم والعابدي، 2010م)، وكل وجهة نظر لها مبرراتها وطرائقها.

وبسبب ذلك فقد ظهرت معضلة تتمثل في عدم وجود طريقة تقييم متكاملة من كل الجوانب وبالتالي فان البحث مازال مستمر لإيجاد طريقة صادقة وعادلة لقياس وتقييم الأداء، حيث إن اختيار طريقة التقييم له تأثير فائق على فعالية التقييم، واختيار طريقة مناسبة للتقييم محكوم بالغاية من التقييم وبالوقت المتاح للتقييم وبنوعية المشرفين العاملين وأسلوب الإدارة.

وبالتالي فقد أشارت دراسة (هاشم والعابدي، 2010م) إلى إمكانية تصنف مقاييس الأداء الإستراتيجية إلى أربعة أنواع من المقاييس هي :-

- **المقاييس المالية**: والتي تتضمن النسب المالية المختلفة والعلاقة بينها ومن أمثلتها (السيولة، والرفع المالي، ومعدلات النشاط الربحية، والعائد على الاستثمار، والعائد على السهم
- **مقاييس الإنتاجية**: والتي تشمل التكامل بين (الإنتاجية الجزئية، الإنتاجية متعددة العوامل، الإنتاجية الكلية).
- **مقاييس أصحاب المصالح**: وتشمل تلك المقاييس جهات ونظر أصحاب المصالح عن الأهداف المتوقعة.
- **مقاييس القيمة المضافة**: وتتضمن مجموعة من المقاييس التي تم تطويرها عام 1987م والتي تتركز على (قياس النمو، الكفاءة، استغلال الأصول).



شكل (3) يوضح مقاييس الأداء الإستراتيجية

وباستقراء بعض الكتابات والأدبيات (الكردي، 2016) (أبو ماضي ،2007م) (والي، 2011م) (عواد، 2005م) (عدوان، 2006م) (أبوشيخة ،2005م) (الحريري، 2016م) (نبيل، 2016) (*Shaout ,Adnan, Mohamed K. Yousif,2014*) التي تناولت طرق تقييم وقياس الأداء الاستراتيجي من خلال طرق قياس الأداء التنفيذي والتي يمكن حصرها في الطرق الآتية:

1- الترتيب الرقمي:

في هذه الطريقة فإن المقيم يقوم بترتيب العاملين طبقاً لبعض السمات والصفات التي يتم الاتفاق عليها كأساس للتقييم، وترتكز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيرة من الأفراد بافتراض أن هناك فروقات بين أداء الموظفين ومن السهل تمييز تلك الفروقات، وتمتاز هذه الطريقة بسهولتها ووضوحها، غير انه يعاب عليها وجود بعض المشكلات الناجمة عن التحيز من جانب الفرد الذي يقوم بالتقييم، كما أن هناك صعوبة في تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الموظفين.

2-طريقة الترتيب التبادلي:

طبقا لهذه الطريقة يقوم الفرد القائم بالتقييم بترتيب الأفراد المطلوب تقييم أدائهم ترتيبا تصاعديا أو تنازليا وفقا لمستوى الأداء العام لكل منهم؛ أي أن الأساس هو تقييم الأداء

ككل وليس تفصيليا كما يحدث في بعض الطرق المستخدمة في التقييم. ولكن ثمة صـــعوبة في تطبيق هذه الطريقة عندما يزيد عدد العاملين في إدارة أو قسم عن عشـــرين شخصاً.

3-طريقة المقارنة المزدوجة:

لا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. ألا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تتطلب إجراء مقارنات بأعداد كبيرة مما يستهلك وقت وجهد القائم بعملية التقييم .

4- طريقة التوزيع الإجباري :

طبقا لهذه الطريقة فانه يتم تحديد مستويات معينة للأداء(امتياز، متوسط، ضعيف) لكل الجوانب المتعلقة بالعمل، ولا تختلف هذه الطريقة أيضـــاً عـــن طريقـــة الترتيـــب البســـيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. ألا أنها تزيـــد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تفترض بأن لدى كل المجموعـــات توزيعـــاً طبيعياً من النسب وهذا يخالف الواقع أحياناً .

5-طريقة التقرير :

ويطلب في هذه الطريقة من القائم بعملية التقييم أن يصف أداء الموظف المراد تقييمـــه بكتابة مقالة أو تقرير توضح جوانب ونقاط القوة والضعف في أداء الموظف والمهـــارات الـــتي يتمتع بها وبعض الاقتراحات لتحسين أداءه، وقد تكون أحيانا مقيده بعناصر أو حدود معينـــه منعاً للإسهاب والإطالة الزائدة .

وتمتاز هذه الطريقة بأنها لا تتطلب تدريب عالي للقائمين على عمليات التقييم وتقـــدم بعض الطرق لتطوير أداء الموظفين، ولكن يعاب عليها استهلاكها لوقت طويل وأنها غير منظمة بشكل ثابت، وقد يدخل التحيز وعدم الموضوعية من القائم في عملية التقيـــيم عنـــد كتابـــة التقرير .

6-طريقة التدرج البياني :

تعتمد على تحديد عدد من الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء حيث تكون لكل صفة درجة مختلفة مرقمة و تمتاز هذه الطريقة بأنها الأكثر شيوعاً لسهولتها ولا يتطلـــب تطويرهـــا تكاليف باهظة، ومن الممكن تطبيق القائمة بشكل واسع على عدد كـــبير مـــن المـــوظفين أو الوظائف، ولا تحتاج إلى تدريب كبير للقائمين على التقييم. ألا أنه قد يعاب عليهـــا احتمـــال

وجود التحيز من القائم بعملية التقييم، وإغفالها لبعض العناصر المهمة لبعض الوظائف في حال تطبيقها بشكل واسع.

7- طريقة القوائم السلوكية :

حيث يستخدم المقيم قوائم خاصة بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الأفراد وعلى المقيم أن يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين ويكون تأشير المقيم إما نعم أو لا وعند إتمام قوائم المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحديد الدرجات لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها وبالتالي تفيد القوائم السلوكية في وضع وتطوير خطط وأنظمة الإدارة بالأهداف، وتركز على سلوك الموظف في العمل وليس على صفاته إلا إن المقيم لا يعرف الدرجات المحددة مسبقاً وبالتالي فإن هذه الطريقة تقلل من التحفيزات بالإضافة إلى أنها تتطلب وقتاً وجهداً كبيراً لتطويرها وإدارتها بنجاح.

8- طريقة الاختيار الإجباري :

تعتمد هذه الطريقة على وجود معايير موضوعية ذات علاقة مباشرة بالعمل وتتم عن طريق وضع مجموعة من العبارات التي تصف أداء العمل في شكل مجموعات ثنائية وعلى الفرد القائم بالتقييم أن يختار من كل مجموعة العبارة التي يراها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه.وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة في التنفيذ، وتساعد على الحد من مقدار التحيز ولكن يعاب على هذه الطريقة تجاهل النواحي التطويرية للموظف.

9- طريقة المواقف الحرجة:

وتعتمد على تركيز المقيم على السلوكيات الأساسية المساهمة في أداء العمل بفعالية أو أدائه بمستوى منخفض وتمتاز هذه الطريقة بتقديمها تغذية عكسية للموظف، وبالموضوعية نظراً لاعتمادها على سجل للوقائع الفعلية بدلاً من ذاكرة القائم بعملية التقويم .،ولكن يعاب على هذه الطريقة أنها تستهلك أو تتطلب الكثير من الوقت والجهد في تسجيل الوقائع والملاحظات لكل موظف، ، وقد يعمل القائم بعملية التقييم على التركيز على تصيد الأخطاء وتسجيلها بدلاً من تسجيل الجوانب الإيجابية والسلبية على حداً سواء.

10- طريقة الإدارة بالأهداف :

تستنبط تلك الطريقة من الإدارة بالأهداف، حيث يطلب من الفرد القائم على عملية التقييم أن يقيم ويقيس أداء الفرد المطلوب تقييمه طبقا للأهداف السابق الاتفاق

عليها.وتمتاز هذه الطريقة بوضوح المطلوب من الموظف إنجازه وتحديد المعايير والمقاييس لقيـــاس مستوى إنجاز الموظف، وبالرغم من ذلك فأنه يعاب على تلك الطريقة التركيز على الموظـــف والأداء الفردي بدلاً من تشجيع العمل الجماعي وفرق العمل والأداء الكلي للمنظمة.

من كل ما سبق يمكن القول بأنه لا توجد طريقة مثلـــي لقيـــاس الأداء الاســـتراتيجي ومازال البحث مستمر لإيجاد طريقة صادقة وعادلة لقياس وتقييم الأداء ،والتي تختلف تلـــك الطرق ما بين مقاييس ماليه والتي ترتبط بالربحية والعوائد التي تعود على الجامعـــات، كمـــا أن هناك مقاييس الإنتاجية بأنواعها المختلفة سواء كانت إنتاجيه جزئية أو كلية ، كمـــا لم تنســـى تلك المقاييس وجهان نظر أصحاب المصالح والمستفيد الرئيسي من خدمات الجامعات.

4-مؤشرات تقويم الأداء الاستراتيجي:

يعرف مؤشر الأداء الرئيسي بأنه القيمة القابلة للقياس التي توضح مدى فعالية المؤسسة في تحقيق الأهداف الرئيسية لها، ويمكن استخدام تلك المؤشرات على مستويات متعددة لتقييم نجاحها في تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة ، إذ تركز مؤشرات الأداء الرئيسية في المستويات العليا على الأداء العام للمؤسسة، في حين قد تركز مؤشرات الأداء الرئيسية الفرعيـــة علـــى العمليات في الإدارات مثل المبيعات أو التسويق أو مركز الاتصال.

في حين أشار الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة 2010م إلى وجود عدد من المؤشرات الهامة لعملية قياس الأداء فيما يلي:-

- مؤشرات تتعلق بفاعلية *Effectiveness* تحقيق الأهداف التي تعمل الأجهزة الحكوميـــة علي تطويرها، وتتوقف تلك المجموعة من المؤشرات علي طبيعة نشاط وأهـــداف كـــل وحدة تنظيمية.
- مؤشرات تتعلق بكفاءة *Efficiency* استخدام الموارد المستخدمة في كل جهاز حكومي، حيث تتضمن هذه المجموعة نسبة التكاليف الإجمالية إلي بعض المخرجات المحددة الـــتي يقدمها الجهاز. ويعبر ذلك بشكل أساسي عن تكلفة الخدمة التي يقدمها هذا الجهاز .
- مؤشرات تتعلق بإنتاجية *Productivity* وحدات الجهاز الحكومي، ويكون ذلك عـــن طريق العلاقة النسبية بين ومدخلات تلك الوحدات، ويتفق ذلك مع كل من الإنتاجية الإجمالية والإنتاجية الجزئية للعناصر .

- مؤشرات تتعلق بمستوي جودة *Quality* الخدمات المؤداة في الأجهزة الحكومية. ويتضمن ذلك تحليل لأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة بصفة عامة وجودة الخدمات الحكومية بشكل خاص.



شكل (4) يوضح مؤشرات قياس الأداء الاستراتيجي

أما المؤشرات التي يُمكن من خلالها متابعة مدى نجاح الأداء الاستراتيجي داخل الشركات ؛ فهي تشمل ما يلي:

- تمكن أفراد العمل من فهم كينونة تحسين الأداء الاستراتيجي ورسم الخطط والخرائط الإستراتيجية؛ ويُعد هذا المقياس هو الأساس الأول والمؤشر الأهم في قياس نجاح إستراتيجية وأداء الشركة؛ حيث أنه عدم توافر القدرة على التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء من أدعى أسباب تراجع مؤسسة العمل بأكملها.
- توضيح العلاقة بين الأهداف والإنجازات وبين الخطة الإستراتيجية التي يتم إتباعها، وبالتالي؛ التعرف على مدى ما حققته الشركة من نجاحات أو إخفاقات من خلال الرجوع دائمًا لمتوسط الإحصائيات التي يجب أن يتم إصابتها عبر خطة العمل.
- تقييم مدى توفر قدرة المدراء على اكتشاف نقاط الضعف والقوة لدى الموظفين، والتعرف على فاعلية الطرق التي يتم إتباعها من أجل تعزيز نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف.
- مدى القدرة من الاستفادة من تقييم الخطة الإستراتيجية وكيفية توظيف تلك الفائدة في تغيير نظام الإدارة في العمل نحو الأفضل.

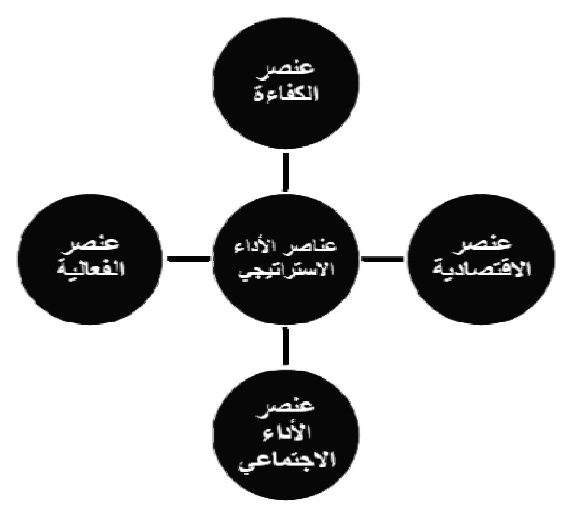
- معرفة دور القياس الاستراتيجي في تحديد أهم المشكلات التي تعوق دون نجاح خطة العمل والإستراتيجية الأساسية المتبعة داخل المؤسسة.
- قياس مؤشر أداء الأطقم الإدارية داخل الشركة، وهو من أهم المقاييس التي يُساعد تقييمها بشكل سليم على نجاح المشروع بشكل كبير.
- كما أن بطاقة قياس الأداء الإداري من أهم المؤشرات ذات الدور الكبير في دعم إستراتيجية العمل والتخطيط الاستراتيجي وتقييم مسيرة العمل في الوقت ذاته.
- كما أن قياس مدى تطور مهارات وخبرات فريق العمل عبر المتابعة والتدقيق الكامل من المؤشرات الهامة أيضًا في تقييم نجاح مؤسسة العمل.

ومن كل ما سبق يمكن القول بان مؤشر الأداء يعرف بأنه القيمة القابلة للقياس التي توضح مدى فعالية المؤسسة في تحقيق الأهداف الرئيسية لها، وبالتالي كل مؤشرات الأداء يجب أن ترتبط بالأهداف المراد تحقيقها فأما أن ترتبط بمدي فاعلية تلك الأهداف أو مدى كفاءة الجامعات في تحقيق أهدافها أو مؤشرات تتعلق بمدي جودة تحقيق الأهداف بالجامعات المصرية

5-عناصر الأداء الاستراتيجي:

تشتمل عملية تقويم الأداء على عدد من العناصر ترتبط بينهما علاقة ضمن بيئة منظمة الأعمال، وتتمثل هذه العناصر بالآتي: (عبد الحميد، منصور، 2015):

- **عنصر الفعالية**: وهو مصطلح يتعلق بعمل الأشياء بنجاح، كما تعني الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها.
- **عنصر الكفاءة**: وهو مصطلح بتحقيق النتائج أي (المخرجات) باستخدام أقل قدر من الموارد" المدخلات ."
- **عنصر الاقتصادية**: وهو مصطلح يتعلق بكلفة الموارد المستخدمة في إنجاز الأنشطة المختلفة مع مراعاة المحافظة على الجودة، كما أن الاقتصادية تشير إلي ضمان إن موارد المنظمة تستخدم بأقل كلفة ممكنة مع الأخذ في الاعتبار الجودة المطلوبة إلا أنه يتوجب مراعاة أن يتم الإنتاج بالكميات المحددة.
- **عنصر الأداء الاجتماعي**: هو مصطلح يتعلق بمسئولية المنظمات عن تحسين أحوال المجتمع والمحافظة يتقدم الخدمات في مجال الرعاية الاجتماعية (الصحة، التعليم، تأهيل البنية التحتية)



شكل (5)عناصر الأداء الاستراتيجي

ومن كل ما سبق يمكن القول أن الأداء الاستراتيجي يتكون من عدد من العناصر الأساسية سواء أكانت فعالية الجامعات المصرية في تحقيق أهدافها بنجاح وكفاءة مع مراعاة الموارد المادية والمالية المستخدمة في تحقيق الأهداف، كما لا تتغاضي تلك العناصر مسئولية الجامعات المصرية في تحسين أحوال المجتمع المحلى والقومي لها.

6- محاور الأداء الاستراتيجي:

يتضمن الإطار العام لنظام بطاقة الأداء المتوازن أربعة محاور رئيسية تعمل معا من خلال العلاقات السببية بين كل منها والأخر لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في ضوء المهام والأهداف المحددة لها، فمن خلال كل محور يمكن التعرض لبعض مؤشرات الأداء الاستراتيجي والتي يمكن من خلال قياسها تحديد مستوى الأداء للمؤسسة(حجاج، بن رنو، **2015**) :

المحور المالي: يعد المنظور المالي أحد أهم محاور قياس وتقييم الأداء ،ويمثل نتاج هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لإستراتيجية المؤسسة.ومن أهم مؤشراته ما يلي (أجمالي الأصول؛. الإيرادات / إجمالي الأصول، تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية، معدل دوران الأصول؛ هامش الربح)

محور العملاء: يستلزم على المؤسسات في الوقت الحاضر وضع متطلبات وحاجات ورغبات العملاء في تصميم إستراتيجيتها، لما يشكله من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المؤسسة مع منافسيها وبقائها واستمرارية نشاطها في السوق ويعتمد ذلك على قدرتها بتقديم السلع

والخدمات بجودة عالية وأسعار معتدلة ،ومن خلال هذا المحور في هذه البطاقة يتمكن المدراء من ترجمة رسالتهم بخصوص العملاء إلى مقاييس محددة ذات علاقة باهتمامـــاتهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم.ومن أهم مؤشرات هذا المحور ما يلي. (عدد العملاء، درجة الاحتفـــاظ بالعميـــــل، مؤشـــر رضا العملاء، عدد الشكاوى، نفقات وتكاليف التسويق)

محور العمليات الداخليـة: يهتم هذا المحور بقياس الأداء المستقبلي للمؤسســة مـــن خلال عرض الأنشـــطة والعمليـــات الداخلية التي تنفذها المؤسسة لتحقيق الأهداف الماليـــة ومتطلبات العملاء فيما يلي بعض المقاييس التي يمكـــن الاعتمـــاد عليها عند تطبيـــق محـــور العمليات الداخلية.(:التسليم في الوقت المحدد؛ دوران المخزون، التحســين في الإنتاجيــــة ،معدل الأداء اليومي للعامل)

محور التعلم والنمـو : إن محور التعلم والنمو يضمن للمؤسسة القدرة على التجديـــد حيث يعتبر الشرط الأساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل ويهدف هـــذا المحـــور إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء وفيما يلي بعض الأمثلـــة مـــن المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق محور التعلم والنمو. (معدل التأطير؛ معـــدلات التوظيف؛ مؤشر رضا العاملين؛ الاستثمار في دعم المنتجات الجديـــدة والتدريب؛ الاســـتثمار في تطوير أسواق جديدة).



شكل (6) محاور الأداء الاستراتيجي ومؤشرات كل محور

7- أهداف قياس الأداء الاستراتيجي:

هناك مجموعة من الأهداف الهامة التي يرنو إليها تقييم الأداء الاستراتيجي، مثل:

- تقييم جميع الإجراءات والعمليات والخطط والتكلفة الخاصة بكل نشاط وقيمة الأرباح الخاصة بكل قسم أو خدمة مُقدمة عبر مؤسسة العمل.
- الوقوف على دور فريق العمل وكل موظف داخل المؤسسة ومدى تأثير كل منهم في سير العمل، وهل يُساهمون بالفعل في تحقيق أقصى نجاح الإستراتيجية وخطط العمل أم لا.
- التعرف على كيفية تحسين وتطوير الأداء والتطبيق العملي للاستراتيجيات الناجحة من أجل الوصول إلى أعلى معدل إنتاجية ممكنة.
- الوصول إلى الطرق الصحيحة التي يُمكن من خلالها ترجمة استراتيجيات العمل سواء القديمة أو الحديثة المناسبة للشركة إلى مجموعة من خطط العمل وطرق القياس بشكل دقيق يضمن تنفيذها بعد ذلك بشكل صحيح.
- تطبيق مفهوم الجودة داخل مؤسسة العمل في ضوء ما تتطلبه إستراتيجية العمل، وبالتالي ضمان نجاح إستراتيجية وخطط العمل.
- العمل على تحويل الاستثمار غير الملحوظ إلى استثمار ملحوظ بالفعل، ويتم ذلك من خلال الاهتمام بعدة نقاط أساسية داخل مؤسسة العمل تشمل : (تحديد رؤية وأهداف المؤسسة للمرحلة القادمة، التركيز على مهام وسلوكيات الموظفين في تطبيقها، التنظيم والهيكل الإداري داخل مؤسسة العمل، الاهتمام بالموارد البشرية عبر تعزيز روح فريق العمل والعمل الجماعي وتوفير قدر جيد من التمكين من أجل الإبداع في العمل، الاهتمام بالعملاء وطريقة التواصل مع كل منهم).

الفصل السابع

تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس
بالجامعات في الأدبيات الإدارية المعاصرة

مقدمة

يشهد العصر الحالي عملية تداخل بين القطاعات المختلفة في مجال تبادل الخبرة والاستفادة من التطورات الحديثة، مما يؤكد بقوة أكثر من أي وقت مضى الحاجة إلى مواكبة تغيرات العصر، وخاصة إن السوق أصبح عالميا يفتح الباب واسعا أمام التنافس في شتى المجالات.

ومن بين تلك المجالات التعليم الجامعي الذي يشهد اهتماماً كبيراً في كافة دول العالم، وذلك لمواكبة التطورات والتغيرات التي يمر بها العصر الحالي وبما يلبى احتياجات الفرد والمجتمع، حيث ينظر إلى هذا النوع من التعليم على أساس الدور المتميز الذي يقوم به في تقدم المجتمعات وتنميتها، وذلك عن طريق إعداد الكوادر والطاقات البشرية والقيادات الفكرية في المجالات التربوية والعلمية والمهنية المختلفة.

ففي السنوات الأخيرة من القرن الحادي والعشرين شهد التعليم الجامعي في العديد من دول العالم بفترات تحول فرضتها عليه التغيرات المعاصرة، فقد شهد التعليم الجامعي نمواً كمياً ملحوظاً وإقبالا كبيراً من الطلبة في مختلف التخصصات الأكاديمية في دول العالم المختلفة. وقد رافق هذا النمو الكمي تخرج أعداد كبيرة من الخريجين بمؤهلات وتخصصات مختلفة، وتم الدفع بهم إلى سوق عمل الذي يموج بالتجديد والتغيير المستمر.

ومن هذا المنطلق فقد اهتمت معظم دول العالم بتطوير مؤسساتها التعليمية والارتقاء بجودة التعليم بها، وهذا يتطلب الالتزام بمعايير معينة في الخدمة التعليمية وتقديمها بمواصفات محددة من خلال إعادة النظر في الأساليب والإجراءات المتبعة في تقييم العمل بتلك المؤسسات، حيث تشمل أبعاد الجودة في التعليم الجامعي جميع وظائف هذا التعليم وأنشطته والبرامج الأكاديمية والبحوث والمنح الدراسية والكفاية الإنتاجية لأعضاء هيئة التدريس وتوفير الخدمات المجتمعية والبيئية، كما يعد التقييم الذاتي الداخلي والمراجعة الخارجية على يد خبراء مستقلين من أساسيات تعزيز الجودة وتحسين النوعية في مؤسسات التعليم الجامعي.

وقد أكدت وثيقة استشراف المستقبل للعمل التربوي لدول الخليج العربي تلك التحديات، كما أشارت تلك الوثيقة إلى وجود قصور في بعض مدخلات التعليم، وفى انخفاض مستوى مخرجاته (مكتب التربية العربي لدول الخليج، **1420** هـ).

وأوضحت الوثيقة أن الدول العربية تواجهه تحديات كثيرة منها: حاجة التعليم الملحــة إلى التطوير النوعي من اجل رفع مستوى جودة العملية التعليمية وتحسين مخرجــات الــتعلم. فالدراسات التي أجراها المركز أوضحت أن واقع التعليم في اغلب الدول العربية يغلب عليــه الطابع النظري، والإدارة مستمرة في تصميم المناهج وإعداد الكتب والمواد التعليمية بالأساليب التقليدية التي تكرس حفظ المعلومات واسترجاعها في عملية التقييم، وهذا يقلــل الاهتمــام بالمهارات العليا وتعويد الطلبة على حل المشكلات ومواجهة المواقف المستجدة (مكتب التربية العربي لدول الخليج 1420هـ).

ولم يقتصر الأمر على ذلك فقد أصدر المؤتمر التاسع للوزراء المسئولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي (23) توصية تتعلق بتجويد التعليم العالي منها دعوة الــدول العربية إلى تكثيف الاستثمار الرشيد في التعليم العالي والبحث العلمي وتشــجيع المبــادرات الرامية إلى بناء اقتصاد قائم على المعرفة، ودعوتها إلى العناية بالتعليم العالي التقني والمهني لإعداد أطر متخصصة ومؤهلة، تستجيب لمتطلبات مجتمع المعرفة، بالإضافة إلي دعوة الدول العربية إلى التوسع في ربط الجامعات والمكتبات والمؤسسات البحثية العربية إلكترونياً، وتحقيق التواصــل الفعال لها مع مثيلاتها، على المستويين الإقليمي والعالمي(جامعة الدول العربية، 2003م).

كما أشارت بعض الدراسات إلى أن التعليم الجامعي في معظم الدول العربية يفتقــد إلى تطبيق معايير الجودة والاعتماد، ويتضح ذلك من خــلال ظهــور بعــض أوجــه القصــور في آليات ضمان الجودة والاعتماد والتي تتمثل في (سليم ،2005،ص1): عدم وجــود قيــاس دقيق للحكم على نواتج العملية التعليمية سواء على مستوى البرنامج التعليمي أو على مستوى المؤسسة الجامعية نفسها، والافتقاد إلى آليات تقييم عملية التدريس وأداء المعلم الجامعي فيهــا، وعدم وجود خبرات قادرة على تطوير معايير تقييم الأداء الجامعي، ونقص المعلومات والبيانات اللازمة لاستخلاص مؤشرات الجودة النوعية، بالإضافة إلى عــدم الاهتمــام بقضــية تقيــيم مشكلات الطلاب التعليمية ومعرفة آرائهم فيما يتلقون من تعليم.

وفي دراسة قامبها (زايد، ٢٠٠٣) أشار إلى ارتباط وثيق بين مفهوم الجــودة ومبــدأ التطور المستمر للمؤســسة الأكاديمية، وخاصة في أداء عضو هيئة التدريس ومــدى ارتبــاط ذلك بأهداف الجامعة المعلنة. واقترح زايد في دراســته أسلوباً غير تقليدي لقياس تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية بالاستعانة بمصفوفة الأهداف، التي تضم مجموعة من المعــايير الكميــة،

وهي : التدريس، والإنتاج العلمي، والإشراف على الرسائل، والنشاط العلمي، وخدمة المجتمع، والأعمال الإدارية، ورأي الطلبة. واقترح نقاط التقييم كل عنصر من هذه العناصر، ليتم الحصول على قيمة رقمية يمكن من خلالها قياس أداء أعضاء الهيئة التدريسية للمفاضلة بينهم بشكل علمي موضوعي

وإذا تفحصنا العمليات المختلفة في المنظومة التربوية، سنجد أن عملية التقييم تأخذ حيزاً كبيراً فيها. فهي البؤرة التي تشد إليها الجميع في النظام التعليمي وعلى كافة مستويات المنظومة التربوية(إبراهيم ،2004)، وهى حجر الزاوية لإجراء أي تطوير أو تجديد يهدف إلى تحسين عملية التعليم والتعلم. وهي الدافع الرئيس الذي يقود العاملين في المؤسسة التربوية على اختلاف مواقعهم إلى العمل على تحسين أدائهم وبالتالي تحسين مخرجات التعلم(

ونظراً لأهمية الدور الذي يقوم به الأستاذ الجامعي؛ أصبح من الضروري اتخاذ أساليب محددة لتقييم هو تحديد الأدوات والمصادر التي يمكن من خلالها الحصول على معلومات عنه يعتمد عليها في تقييم أدائه داخل الجامعات وخارجها .

حيث تبدو عملية تقييم أداء عضو هيئة التدريس أمراً حيوياً وجوهرياً حيث يلعب عضو هيئة التدريس دوراً هاماً ورائداً في إعداد مخرجات التعليم الجامعي، وتأهيلها بما يتوافق مع حاجات العصر شريطة أن يكون مُعداً لمهنته إعداداً جيداً ومخلصاً في وظيفته ومهنته (القرني، 2005)، وعلى الرغم من تلك الأهمية الإيجابية لعملية تقييم الأداء فإن التدريس الجامعي غالباً لا يحظى بالاهتمام والتقدير الكافيين في الأوساط الأكاديمية مما يجعله يحتل المركز الثاني بعد البحث العلمي من حيث الدعم المادي والتشجيع، ولكن في الآونة الأخيرة بدأت كثير من الجامعات ولاسيما في الولايات المتحدة الأمريكية في إعطاء مزيد من الاهتمام للتدريس الجامعي، وأصبح الحديث في الأوساط الجامعية يتركز حول دور أستاذ الجامعة أكثر من دوره كباحث

ونظراً لتزايد الدعوة بضرورة تقييم الأداء بمؤسسات التعليم الجامعي، قامت العديد من الدول المتقدمة وبصفة خاصة في الجامعات الأمريكية باعتماد آلية لتقييم التعليم الجامعي والذي بدوره يعتمد على تقييم كفاءة الأستاذ الجامعي المنوط به إعداد الكوادر البشرية التي تنهض بمسيرة التنمية في المجتمع وتساهم فيها بشكل فعال.

وفى المقابل يحظى تقويم الأداء التدريسي باهتمام وقبول كبيرين من قبل أعضـــاء هيئـــة التدريس (التقييم الذاتي) في معظم الجامعات الأمريكية وهو ما أكدته دراسات عديدة، كدراسة "بولين وفليــدمان"(Fledman& Paulsen 1995 pp 616-636 ودراســة "فــيروذر airweather " (1996,pp110-112، والتي توصلت كل منها إلى أن أكثر أعضاء هيئة التدريس بالجامعـــات الأمريكية يميلون للتدريس أكثر من ميلهم للبحث العلمي وأنهم يفضلون أن يكون للإبداع في التدريس الأولوية في تقويم أعضاء هيئة التدريس، على الإنتاجية في البحث العلمي، خصوصـــا عند النظر في أهليته للترقية. كما توصلت دراسة" مايكل بولسين "Michael Paulsen 2002 إلى أن 72.8% من جملة 33785 أستاذا جامعيا من 378 كلية تميل اهتماماتهم بشدة نحو التـــدريس بالرغم من وجود أدلة مؤكدة تشير إلى أن الأساتذة الذين يقضون وقتا أقل في التدريس ووفقا أكبر في البحث العلمي يتقاضون مرتبات أعلى. (Paulsen, M2002, pp. 5-6)،

كما تم في عام 1946 تم التصويت في جامعة ميتشجان علي ضرورة تقيـــيم الطالـــب للأستاذ الجامعي في جميع المساقات، وفي عام 1947 تم جمع أول بيانات لدراســـتها .وفي عـــام 1949 كلف والبرت ماكيتشي (Mckeachie Wilbert) مع مساعد بحث لتجميع بيانات تقيـــيم الطلبة للأساتذة وتحليلها وفي تلك الأثناء تم اعتماد عملية التقييم في عدد من الجامعات الأخرى في كل من جامعات : (هارفارد وواشنطن وبوردو).في عام 1951 تم مراجعة برنـــامج تقيـــيم الأساتذة، وكانت التوصيات أن يستمر البرنامج وأن يتم تقييم الأســـاتذة بواســـطة الطلبـــة. (الخزندار،٢٠٠٥ : ١٠٠)

ومن الجدير بالذكر أن تقييم أداء عضو هيئة التدريس الجامعي يسعى بشكل أساس إلى تطوير العملية التعليمية في الجامعة من خلال تطوير برامج التعليم وأساليب التدريس فيها، فمن خلاله يتم تزويد عضو هيئة التدريس بالتغذية الراجعة الإيجابية، التي تحفزه لرفع مســـتوى أداءه وتطوير نفسه. وتزداد فرص تحقيق تطوير أداء عضو هيئة التدريس عندما تعطى له تغذية راجعة فورية، ويكون لديه رغبة في التطور، ويعرف كيف يحقق التطور (الشبيتي والقرني، 1413هــــ :446) وينبغي أن لا يأخذ التقييم صبغة الآلية والرتابة، أنما لابد أن يتسم بالتجديد والابتكار، وأن يتعامل مع المواقف الجديدة بالوسائل المناسبة ،وأن يكون هناك إدراك لما تؤدى إليه هـــذه الوسائل من آثار.

لقد أصبح التعليم الجامعي مطالباً- أكثر من أي وقت مضى- بالعمل على الاستثمار البشرى بأقصى طاقة ممكنة، وذلك من خلال تطوير المهارات البشرية واستحداث تخصصات جديدة تتناسب ومتطلبات العصر والعمل على تخريج كوادر بشرية تمتلك المهارات اللازمة للتعامل مع كافة المتغيرات التي يشهدها العصر، فلقد أشار الخطيب إلى الزيادة الكبيرة في أعداد الطلاب الملتحقين بمؤسسات التعليم الجامعي وخاصة في الدول النامية مع حدوث تنوع في أهداف التعليم ومجالاته وبرامجه في الوقت الذي لا تكفى فيه الموارد المالية للمؤسسات لتحقيق تلك الأهداف.

ولا يقتصر الأمر على ذلك فقط بل تتعدي إلى ارتفاع تكلفة الطالب في المرحلة الجامعية مقارنة بتكلفة أي مرحلة أخرى حيث يواجه التعليم العالي تحدياً يتعلق بتمويله إذ أن الاعتمادات المالية الحكومية المتاحة تتجه نحو النقص وذلك بالمقارنة بحجم التكاليف عليه (عبد المجيد، 2006م) ، ويعزى ذلك إلى النمو السكاني المتزايد وزيادة أعداد الطلاب في سن التعليم العام، ومن ثم يرتفع عدد الراغبين في الالتحاق بمؤسسات التعليم العالي.

وإذا كانت تلك القضية قد شغلت معظم الجامعات الغربية، إلا أنها لم تنل حظها من الاهتمام والدراسة بالجامعات المصرية، ويرجع ذلك إلى العديد من الأسباب الرئيسية من أهمها ما أشارت إليه دراسة ماجد (2000م) في غياب الربط بين التقييم وأنشطة التطوير، وعدم إشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية التقييم، ولقد أشارت نفس الدراسة إلي أن الأستاذ الجامعي لا يصل في مستوى أدائه إلى درجة الكفاية المتوقعة منه. وأرجعت ذلك إلى حاجة الأساليب التدريسية المهنية إلى تطوير في كثير من المهارات التي تؤدي إلى تحسين العطاء الأكاديمي وزيادة الحاجة إلى التحصيل العلمي في سبيل رفع مستوى الأداء ولا يزال تقييم الأداء التدريسي لا يلقى الاهتمام المطلوب، أو القبول المناسب من قبل أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية. وربما يرجع ذلك إلى الثقافة السائدة في أوساطنا الجامعية، وأنماط التفكير السائدة والعادات الموروثة، ونظرة المجتمع إلى المعلم الجامعي وخصوصا الدور الذي يقوم به بشكل عام.

ومن جهة أخرى فقد أشارت دراسة نجم الدين نصر احمد (2008) بعدم وجود نموذج لتقييم أدى أعضاء هيئة التدريس يبين ما لهم وما عليهم فها المجالات التدريسية والبحثية

وخدمة المجتمع ، بالإضافة إلى وجود معوقات تواجه أعضاء هيئة التدريس وتحد مـــن قيـــامهم بأداء واجباتهم بالصورة المأمولة والمطلوبة .

في حين أشارت دراسة إبراهيم (2008) إلى وجود قصور في أداء أعضاء هيئة التدريس لأدوارهم المختلفة، حيث جاء الأداء متوسط " في مجمله، بينما جاء الأداء التدريســـي، والأداء في مجال البحث العلمي ومجال خدمة المجتمع "ضعيفا" في مجمله.

وتؤكد هذا المعني دراسة محمود مصطفى (2008) حيث أشارت إلى وجود قصـــور في أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية حيـــث جـــاء أداء أعضـــاء هيئـــة التـــدريس في المجال التدريسي والبحثي بدرجة متوسطة بينما جاء أدائهم في خدمة المجتمع بدرجة ضعيفة، وعلى النقيض من ذلك فقـــد اختلفـــت دراســـة فاطمـــة عبـــد القـــادر بهنســـي (2006) عن الدراسة السابقة إذا أشارت إلى أن جميع مستويات الأداء لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية البحثية والتدريسية وخدمة المجتمع جاءت ضعيفة.

يعد عضو هيئة التدريس من أهم العناصر الرئيسية في الحياة الجامعية، وقد زاد الاهتمام بجودة عـــضو هيئة التدريس في ظل العولمة والتنافسية العالمية في السنوات الأخيرة بصفته أحد المعايير الأساسية لضبط نوعية التعلـــيم في مختلف مؤسسات التعليم العالي.

فقد اشتملت جميع المعايير العالمية المعتمـــدة في تقييم الأداء النوعي لمؤسسات التعلـــيم العالي على عنصر مشترك وهو عضو هيئة التدريس، حيث إن حرص الجامعة علـــــى تقيـــيم وتطوير أعضاء هيئة التدريس فيها يعد مؤشرا هاماً في الحفاظ على النوعيـــة وضـــبط جـــودة مخرجاتها (الحنيطـــي وآخرون ؛ ٢٠٠٥) (غيث، ٢٠٠٥). (أبو الرب، 2008) وســـوف يتم تناول بعض النقاط الأساسية للتعـــرف علـــى الركـــائز الـــتي يعتمـــد عليهـــا التقيـــيم في النقاط التالية :-

أهمية تقييم أعضاء هيئة التدريس:

لتقييم أعضاء هيئة التدريس أهمية كبيرة في تطوير العملية التعليمية والبحثية بالجامعات، وفيما يأتي أهمية وفوائد عملية تقييم أعضاء هيئـــة التـــدريس طبقـــاً لواجبـــاتهم ومهـامهم ومسؤولياتهم التي تحددها معظم الجامعات وهي كالتالي :-

- التحديد الدقيق لإيجابيات وسلبيات أوضاع الأنظمة المختلفة المطبقة في الجامعة
- التحديد الدقيق لمدى سير هذه الأنظمة وفقاً للخطط والأهداف الموضوعة .

- استخدام التقييم بصفته معياراً يتم في ضوئه اختيار برامج وخطط التطوير
- استخدام التقييم وسيلةً لتقدير أداء الأنظمة بشكل عام ثم أداء الأعضـــاء بشـــكل خاص.

أهداف تقييم أداء عضو هيئة التدريس:

يعد تقييم أداء عضو هيئة التدريس من الأمور المهمة في التعليم العالي فمن خلاله يمكــن تحقيق الكثير من الأهداف ومنها ما يلي:-

- تقييم مستوى الأداء لعضو هيئة التدريس ومتابعة مستوى التقدم في ذلك.
- الكشف عن نواحي القوة في الأداء لتعزيزها والاستفادة منها وإمكانية نقلها للآخرين عبر وسائل متعددة، وتحدد نقاط الضعف لتالفيها ووضع الحلول لتحقيق ذلك.
- التأشير والإشادة بالأداء المتميز لعضو هيئة التدريس، واستثمار ذلـــك في جوانـــب متعددة لخدمة المجتمع عبر بوابة البحث العلمي والأنشطة العلمية والمجتمعية الأخرى .
- عملية التقييم تساعد في توفير مؤشرات وبيانات عـــن مســـتوى الإنجـــاز وضـــعفه في جوانب عديدة تسعى الجامعة إلى تحقيقها.
- تساعد في توفير قاعدة بيانات عن برامج الجامعة بكل تفاصيلها وتزود صانعي القرار بتغذية راجعة عن كل ما يريدون من معلومات تعتمد في ترشيد القرارات الجامعية .
- تعطي فكرة عن الإمكانات والكفاءات المتاحة للاســـتفادة القصـــوى مـــن طاقاتهـــا وجهودها في تحقيق مهام الجامعة

وبالتالي يمكن القول بان أهداف التقييم أعضاء هيئـــة التـــدريس يمكـــن أن تتمثـــل في اتجاهين أساسيين الأول هو التقييم الإداري والفني والثاني تقييم وتعـــديل نقـــاط القوة وتعزيز نقاط الضعف لدى أعضاء هيئة التدريس وذلك لاتخاذ القرار المناســـب تجاه ترقية أو زيادة مرتبات أعضاء هيئة التدريس أو العكس وذلك بما يخـــدم رؤيـــة ورسالة الجامعة والمراد تحقيقها.

خصائص التقييم:

إن عملية التقييم يجب أن تكون عملية مدروسة تسير وفق سياسة معلومة وخطة واضحة مستندة إلى مجموعة من الخصائص التي تحدد من خلالها مسارها وإجراءاتها. وقد وضح كل من (شحادة، 2009م) (الطريقي، 2000م) (فتح الله،2005م) (زايد، 2003) (أبو الرب ، قدادة، 2008م)جملة من الخصائص كالتالي :

ارتباط التقييم بالأهداف : يقصد بارتباط التقييم بالأهداف أن تكون أنواع السلوك المتضمنة في الأهداف ونواتج التعلم التي تشير إليها هي المحور الذي يدور حوله التقييم ، ومن الضروري أن يتم قبل البدء في عملية التقييم تحديد الأهداف والمخرجات التعليمية التي سيتم تقييم ها، بما تتضمنه من معارف ومهارات وقيم واتجاهات.

- **الشمول**: لكل أنواع ومستويات الأهداف، وحتى يكون التقييم عملية شاملة يجب أن يكون التقييم شامل متكاملة، وشمولية وتنوع أدوات القياس المستخدمة لتشمل كل الجوانب الشخصية، وتحديد المعايير التي تقوم في ضوئها هذه الجوانب.
- **الاستمرارية**: يقصد بالاستمرارية امتداد عملية التقييم مع العملية التعليمية، وهذه الاستمرارية تساعد في تحقيق التقييم لأهدافه مع قدرته على تحديد جوانب القوة والضعف. و اكتشاف المعوقات التعليمية .
- **التكامل**: المقصود بالتكامل هو أن يتضمن التقييم تكاملا شاملا بين عملية التقييم وعملية التدريس والتكامل بين الوسائل المختلفة المستخدمة في عملية التقييم . والتكامل بين التقييم والنظم المختلفة للتعليم والتعلم
- **أن يكون التقييم وسيلة وليس غاية** : إن عملية التقييم هي وسيلة يتبعها القائمون بها من أجل الوصول إلى مخرجات للحكم على العملية التعليمية، وتحديد جودة هذه النتائج وإمكانية تعزيز مدخلات وعمليات المنظومة التربوية لتحسين المخرجات غير المرغوبة. .
- **أن يبنى التقييم على أساس علمي**: حيث ينبغي أن تتصف أدوات التقييم المستخدمة بالصدق والثبات والموضوعية والتنوع والتميز حتى تعطي نتائج دقيقة
- **أن يكون التقييم جزءاً** لا يتجزأ من العملية التعليمية أو أحد متغيراتها الأساسية.

وبالتالي يمكن أن يخلص الباحث إلى عدد من الخصائص الواجب توافرها في تقييم الأداء لعضو هيئة التدريس بالجامعات ومن أهم تلك الخصائص الشمولية التي يستهدف التقييم فيها جميع النواحي والتغييرات والعوامل ذات العلاقة بالتقييم . والاستمرارية في توفير البيانات اللازمة لإحداث التطوير المطلوب والمستمر ، مع استخدام أدوات للقياس والتقييم تتسم بالثبات والصدق وسهولة الاستخدام. بالإضافة إلى الواقعية والقابلية للتحقيق ووضوح الأهداف والمعايير المحددة.

صفات عضو هيئة التدريس:

نظرًا لدور عضو هيئة التدريس في تطور الجامعة علميا نظرا وتدعيم القيم والمبادئ والاتجاهات التي يتبناها، ودوره الرئيس في بناء شخصية الطالب وتوسيع آفاقه ومداركه، كان ولابد من أن يتحلى بعدة صفات أوردها كما يأتي:-

- أن يمتلك قاعدة عريضة من العلوم الأساسية والتطبيقية المتعلقة بتخصصه.
- أن يكون لديه القدرة والمهارة على توصيل المعلومة بأسلوب صحيح وشيق.
- أن يكون لديه الحماس لتطوير ذاته .
- أن يكون لديه القدرة على مواكبة التغير السريع في التكنولوجيا.

معايير تقييم الأداء لعضو هيئة التدريس:

تتوافر عدد من المعايير لتقييم عضو هيئة التدريس في الجوانب المختلفة وهي كالتالي:-

1-الأداء الوظيفي وفاعلية التعليم:

- يجب الالتزام باللوائح والنظم.
- يجب الالتزام بأوقات المحاضرات والساعات المكتبية.
- يجب تفعيل الدعم الطالبي.
- يجب الالتزام بتوصيف المقرر.
- يجب إعداد ملف وتقرير المقرر في المواعيد المحددة.
- يجب استخدام الطرق الحديثة في التدريس.
- يجب تطوير أساليب تقييم الطالب.
- يجب المشاركة في إعداد الامتحانات النظرية والعملية.
- يجب المشاركة في المراقبة علي لجان الامتحانات.

2: أنشطة البحثية:

- الإشراف علي طلبة الدراسات العليا أو مناقشة رسائل الدراسات العليا.
- يجب المشاركة في الدورات التدريبية وورش العمل.
- يجب المشاركة في المؤتمرات العلمية بالحضور أو إلقاء بحث.
- يجب المشاركة في الخطة البحثية للقسم.

3- أنشطة خدمة المجتمع وتنمية البيئة:

- يجب المشاركة في أنشطة خدمة المجتمع وتنمية البيئة داخل القسم.
- يجب المشاركة في أنشطة خدمة المجتمع وتنمية البيئة بالكلية.
- يجب المساهمة أو التنظيم في ندوات وورش عمل في مجال تخصصه.

4- الأنشطة المتعلقة بمشروع التطوير المستمر والتأهيل للاعتماد:

- يجب المشاركة في الأنشطة الخاصة بالجودة داخل القسم.
- يجب المشاركة في أنشطة الخاصة بالجودة في الكلية.

5- الصفات الشخصية والعلاقات الإنسانية:

- يجب أن يكون متفاعل ومتعاون مع زملائه.
- يجب أن يكون متعاون مع رؤسائه في العمل.
- يجب أن يكون متمكن من المادة العلمية التي يقوم بتدريسها.
- يجب أن يكون حسن المظهر والسلوك العام.

أساليب تقييم أعضاء هيئة التدريس:

تتوافر أساليب متعددة لتقييم عضو هيئة التدريس ولذلك نطلق عليها عملية التقييم المتداخلة ومن بين أهم تلك الأساليب ما يأتي:

- **التقييم الذاتي**: ويقصد به مبادرة عضو هيئة التدريس بتقييم نفسه لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لديه فهي تشجعه على عملية النقد وهو من أكثر أساليب التقييم قبولا إلا أن لهذا الأسلوب عيوب حيث لا يمكن لهذه الطريقة أن تستخدم لترقية أعضاء هيئة التدريس وأيضا ميلهم لإعطاء أنفسهم تقديرات أعلى من التقديرات التي يعطيها لهم غيرهم
- **تقييم الطلاب**: لقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية تقييم الطالب لعضو هيئة التدريس، حيث يتم هذا التقييم في نهاية المقرر الدراسي بواسطة الطلاب من خلال نموذج

معد لذلك لمحاولة التعرف على مدى تمكن عضو هيئة التدريس من الإلمام بجوانب العملية التعليمية المختلفة وهذا التقييم يوفر لعضو هيئة التدريس داخل القاعة معلومات يمكن الاستفادة منها في رفع الكفاءة التدريسية لعضو هيئة التدريس. على الرغم من الطلاب اقل قدرة على الكفاءة العلمية لعضو هيئة التدريس إلا انه أسلوب هام يطبق في مختلف الجامعات الأمريكية وعلى الرغم من ذلك لا يؤخذ بها إلا إذا جاءت نفس النتائج متطابقة لعدد من الفصول الدراسية

- **تقييم الزملاء**: حيث يقوم أعضاء هيئة التدريس بتقييم أداء زملائهم وذلك بتقييم مصادر التعلم التي يستخدمها وكيفية توصيل المعلومة وغيرها من الأمور التي لا يعرفها ألا الزملاء في نفس التخصص ، وفي كثير من الجامعات في العالم العربي نجد أن أعضاء هيئة التدريس في الكليات والأقسام المختلفة يقومون أداء زملائهم من أعضاء هيئة التدريس الآخرين في مجال البحث العلمي، وخدمة الجامعة والمجتمع، وذلك من خلال لجان الترقيات التي تعينها الجامعات حيث تقييم هذه اللجان بتقييم الجوانب الكمية والنوعية لأبحاث عضو هيئة التدريس ونشاطه العلمي، كذلك مساهمته في مجال خدمة الجامعة والمجتمع .
- **تقييم رئيس القسم** : يعتبر تقييم رئيس القسم الأداء عضو هيئة التدريس من الأمور المهمة كونه المسئول الأول والمباشر لعضو هيئة التدريس فالمفترض أن يكون على علم ودراية بمستوى أداءه بالإضافة إلى الكفاءة ومدى تعاونه ونشاطه في العمل وذلك من اجل تحقيق موضوعية أفضل تساعد على اتخاذ القرارات الصائبة فيما يتعلق بالوضع الوظيفي كالترقية والتثبيت ومنح الحوافز وغيرها من الأمور المتعلقة بالجانب الإداري
- **تقيم من جهات التقييم**: تكون هناك جهة أو وحدة خاصة (إدارة عليا) خاصة بالتقييم تعتمد في تقييمها على استمارة تقييم الطالب وعلى تقييم الزملاء أو رئيس القسم بحيث تصمم استمارة خاصة لتقييم الشامل من ضمتها (تقييم الطالب والزملاء) وتراعي فيه جميع الجوانب المختلفة لعضو هيئة التدريسية. قائمة على أسس ومعايير علمية ويقوموا بالتقييم أفراد مختصين مدربين على عملية التقييم والقياس تأخذ بعين الاعتبار الموضوعية المصداقية. من أجل اتخاذ القرارات المناسبة لعضو هيئة التدريس لتحسين وتطوير أداءه بالدرجة الأولى، وبالتالي تطوير مهام الجامعة.

الفصل الثامن

تجارب بعض الجامعات الأمريكية
في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس

تمهيد :

لقد اهتمت الجامعات الأمريكية منذ مطلع السبعينيات من القرن الماضي بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بها، حيث زودهم بكل الوسائل من إجازات وتمويل السفر إلى الاجتماعات المهنية والمؤتمرات وورش وتدعيم الأبحاث التي يجرونها. وتعترف الجامعات الأمريكية بأن التدريس المؤثر عملية تحتاج إلى التعليم والتدريب مما ترتب عليه إنشاء الكليات والجامعات مراكز لتطوير وتنمية أعضاء هيئة التدريس. وتوالت درجة الاهتمام في الثمانينات من القرن الماضي وما بعدها بالتركيز على تصميم المناهج، والعمل ربط التعليم الجامعي بالتعليم العام، وكان تطوير هيئة التدريس هو الوسيلة الأساسية لتحقيق هذه الأهداف.

ومن هذا المنطلق فقد فرضت الرابطة الجنوبية للكليات والمعاهد Southern Association of Colleges and Schools (SACS) والتي تشمل الولايات (الاباما وفلوريدا وجورجيا وكنتاكي، لويزيانا، مسيسيبي، نورث كارولينا، ساوث كارولينا، تينيسي، تكساس وفرجينيا) على المؤسسات التعليمية المعتمدة لديها أن تجري تقويما رسمياً لأعضاء هيئة التدريس العاملين بها. وطبقا لمعايير وإجراءات التقييم Criteria and , Procedures for Evaluation التي تحددها هذه الرابطة للاعتماد حيث نصت على ما يلي :

- ضرورة قيام المعهد بإجراء تقويمات دورية لأعضاء هيئة التدريس.
- يجب أن يتضمن هذا التقييم المعايير التي يتم في ضوئها تقييم أداء كل عضو.
- يجب أن تكون هذه المعايير متسقة مع غرض وأهداف المؤسسة وتكون معروفة لجميع الأعضاء المعنيين. يجب على المؤسسة أن تثبت أن نتائج هذا التقييم سوف تستخدم في تحسين الأعضاء والبرامج التعليمية.

وبالتالي فقد وضعت مراكز التطوير المهني بالجامعات الأمريكية نصب أعينها تلك الشروط، ومن هذا المنطلق تعددت البرامج والأنشطة التي تقدمها تلك المراكز وأصبح شعارها الأساسي التميز في التدريس، وأصبحت القوة الدافعة لها تعتمد على حاجة أعضاء هيئة التدريس لبرامجها وأنشطتها والتي امتدت لتشمل مناهج طلبة الدراسات العليا والجمعيات المهنية (بركات وآخرون 1417هـ: 124- 125) .

وبالرغم من تلك الشروط إلا أن جهود الجامعات الأمريكية قـد تنوعـت فيمـا بينـها في طرق وأساليب تقييم الأداء الخاص بأعضاء هيئة التدريس بها وفى الورقات القادمـة يـتم عرض بعض تلك النماذج وهي كالتالي :

جامعة جونز هوبكنس The Johns Hopkins University

منهجية التقييم

تعد جامعة جونز هوبكنز واحدة من أعرق الجامعات في العـالم حيـث تم إنشـائها عام 1876م وبعد أكثر من 130 عاما، وتعدمن الجامعات الرائـدة علـى المسـتوى الـدولي في مجالي التدريس والبحث العلمي. في مجالات الموسـيقى والفنـون والإنسـانيات والعلـوم الاجتماعية والطبيعية، والهندسة، والدراسات الدولية، والتعليم، والأعمال التجاريـة والمهـن الصحية.

حيث يوجد بها أعضاء هيئة تدريس على مستوي عالي الكفـاءة *(Johns Hopkins University , A Brief History of JHU, 2013.)*

حيث يتم تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس سنويا، مع ربط عمليـة التقيـيم بـالحوافز والزيادات وبالتالي يجدر بجميع أعضاء هيئة التدريس استكمال متطلبات عملية التقييم وذلك قبل اعتماد المرتبات السنوية لأعضاء هيئة التدريس فيما لا يقل عـن سـتين يومـاً، وذلـك لاستكمال الإجراءات اللازمة مـن إدارة المـوارد البشـرية واعتمـاد الميزانيـة المناسـبة في الوقت المحـدد ، فعلـى سـبيل المثـال في كليـة ريغـر لـلآداب والعلـوم بالجامعـة *KRIEGER SCHOOL OF ARTS AND SCIENCES* **حيث يتم بتلك الكلية بإجراء توثيق لجميع المهام والواجبات والمسئوليات لأعضاء هيئة التدريس. بصورة مستمرة وذلك بين رئيس القسم والعضو نفسه مع تقديم تغذية رجعية للعضو لتحسين أدائه قبل اعتمـاد عمليـة تقويمه النهائي. وتكاد جميع الكليات بتلك الجامعة تنتهج نفس المنوال في عميلة التقييم.**

أدوات التقييم :

يتم استخدام نماذج معده خصيصا وفق معايير محددة لعملية التقيـيم والـتي تتكـون من خمسة أجزاء كما يلي:

الجزء الأول التقييم الذاتي للعضو ويتكون هذا الجزء من عدد مـن العناصـر التالية:

العنصر الأول: قائمة بالمسئوليات الوظيفية للعضو.

العنصر الثاني: الإنجازات والتطور المهني.

العنصر الثالث: الأهداف.

وعندما يملأ العضو هذه العناصر الثلاثة من النموذج يتم إرساله إلى المشرف أو الرئيس المباشر له لإكمال الأجزاء المتبقية من النموذج:

الجزء الثاني: مراجعة الوصف الوظيفي للعضو والمسئوليات المنوطة به.

الجزء الثالث: تقدير مكونات الأداء الوظيفي للعضو

الجزء الرابع: معلومات إضافية حول أداء العضو

الجزء الخامس: التركيز على الرؤية المستقبلية لتطوير العملية التعليمية (الأهداف والمهام المتوقعة).

جهات التقييم :

بعد الانتهاء من التقييم الكلي لعضو هيئة التدريس من قبل رئيس قسمه تتم مقابلة شخصية بين العضو ورئيسه المباشر لمراجعة التقييم يتلوها إرسال النموذج للعضو للتعليق عليه لو كانت لديه تعليقات، ومن ثم يتم التوقيع عليه من قبل العضو والرئيس المباشر ويرسل إلى إدارة الموارد البشرية.

جامعة تكساس The University of Texas

منهجية التقييم:

تعد جامعة تكساس من اعرق الجامعات الأمريكية ويلتحق بها أكثر من 50 ألف طالب وطالبة وأكثر من 21 ألف عضو هيئة تدريس لذلك كان من الضروري الاهتمام بعميلة تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس بها للحفاظ على مكانتها العلمية في المجتمع الأمريكي. ومن ثم فقد أنشأت جامعة تكساس نموذجا فريد في تقييم أعضاء هيئة التدريس تتم بصورة سنوية، كما أنشئت مركزاً خاصاً لتحسين التدريس في الرياضيات والعلوم وذلك بعد إجراء التقييم لهم ، ومن البرامج المستخدمة في تحسين قدرات الأستاذ الجامعي برنامج عملية الاستشارة التعليمِّية. ويوجد بها مجموعة من النماذج موزعة حسب الكليات.

أدوات التقييم:

فيما يلي لمحة مقتضبة حول النماذج الخمسة الخاصة بعملية التقييم:

النموذج الأساسي، وهو النموذج المرتبط بالمقررات الدراسية وبعضو هيئة التدريس وبالطالب ويغطي هذا المجال (من خلال 11 سؤال) فعلى سبيل المثال الأسئلة المرتبطة بالمقرر تشمل (إعداده، الاختبارات/ الواجبات: والتغذية الرجعية، وقيمة المقرر بالنسبة للطالب)، و الأسئلة المرتبطة بالأستاذ تشمل (جودة شرحه، اهتمامه بتقدم الطلاب وتشجيعه لهم لطرح أسئلتهم وإبداء وجهات نظرهم)، و الأسئلة المرتبطة بالطالب تشمل (تقويمه العام للأستاذ، تقويمه العام للمقرر، مستوى العبء الذي يشكله المقرر عليه، المعدل العام للطالب حتى تاريخه، المعدل الذي يتوقعه الطالب في هذا المقرر).

- **نموذج خاص بالمعمل، ويغطي (من خلال 12 سؤال) أموراً تتعلق بمواضيع المعمل وكفاية الوقت المخصص لها والعلامة التي تمنح لها، وبفعالية أستاذ المعمل، وبالتجهيزات وحداثتها*.**
- **نموذج يضم النموذجين المذكورين آنفاً – 23 سؤال.**
- **نموذج موسع يضم 22 سؤالاً ويغطي كافة المواضيع الواردة في النموذج الأول مضافاً إليها مجموعة من الأسئلة تتعلق بمواضيع وواجبات المقرر، وبالجهود المبذولة من الأستاذ في تحضيره وشرحه للمقرر وتعاونه مع الطلاب، وبتقويم الطلاب لذلك.**
- **نموذج يضم النموذج الموسع وعدد محدود من الأسئلة (6 أسئلة) حول المعمل، ويغطي (من خلال 28 سؤال) كافة المواضيع الواردة في النموذج الموسع إضافة لمجموعة من المواضيع الأساسية الخاصة بالمعمل: توافقه مع المقرر، كفاية الوقت المحدد له، ملائمة الدرجة المخصصة للمعمل، فعالية أستاذ المعمل في استخدام التجهيزات.**
- **نموذج خاص بمساندة الأستاذ للطلاب، ويشمل تسعة أسئلة تغطي المواضيع المتعلقة بالمساندة التي يقدمها الأستاذ: الساعات المكتبية للأستاذ ومدى تعاونه مع الطلاب واحترامه لهم، تشجيعه لهم لطرح أسئلتهم، وتقييم الطلاب لذلك.**

جهات التقييم:

لقد حدثت تغييرات كبيرة في عام 2009م في أساليب التقييم في تلك الجامعة وذلك لمواجهة التغييرات العالمية والمحلية، إذا بعد أجراء عملية التقييم من خلال مشاركة الطلاب مع

رئيس القسم في تقييم عضو هيئة التدريس تتضح نقاط القوة والضعف بالأستاذ ومـــن هـــذا المنطلق يتم توجيه عضو هيئة التدريس إلى مركز التنمية المهنية لتلافي نقاط الضـــعف وتعزيـــز نقاط القوة وفقا لما أقرت به الخطة الإستراتيجية لمركز التنمية المهنية .

جامعة بيركلي Berkeley University

منهجية التقييم:

تعطي جامعة بيركلي عملية تقييم التدريس أهمية كبيرة وذلك انطلاقا من تحقيق الرؤيـــة التي ترمى الجامعة إلى تحقيقها والمتمثلة في "التميز في التدريس والتميز في البحث العلمي" حيث يعـــدان الجنـــاحيين اللازمـــين للتميـــز الكلـــي وأن كـــلا مـــن البحـــث والتـــدريس من الواجبات الأساسية لعضو هيئة التدريس. ويعتمد ترقية العضو على إثبات تميـــزه في كـــلا المجالين. والسؤال الرئيسي في تقييم التدريس هو هل يسهم العضو بشكل فعال ومبدع وملائم في الرسالة التدريسية للقسم أم لا؟ فالجامعة توجه انتباها قويا على المتطلبات المنوطة بالأعضاء القائمين بالتدريس وعلى مدى الأنشطة التدريسية المطلوبة في مختلف المستويات التعليمة (قبـــل التخرج والدراسات العليا).

أدوات التقييم:

تؤكد سياسة جامعة بيركلي على أن هناك ترابط وثيق بين ترقية عضو هيئة التـــدريس وبين تقويمه ، وتتم عملية التقييم من خلال جوانب متعددة وهي كالتالي

في كيفية تصميمه للمقررات: Design of courses هل المقرر نـــاجح؟ وهـــل أهداف المقرر معقولة؟ وهل تم تحديد متطلبات المقرر بطريقة واضحة وتم توصيلها إلى الطلاب؟ هل يتم تحديث المقرر بطريقة مستمرة ليعكس التطور الحديث في المجال؟

عرض المواد والموضوعات: Presentation of material هل يظهـــر عضـــو هيئـــة التدريس حماسا لتدريس موضوعات المقرر؟ وهل يقدم الأستاذ الموضوعات بطريقـــة منطقيـــة وبطريقة تزيد من فضول الطلاب الجدد وتستثير الطلاب المتميزين وتدفعهم للعمل المبدع؟

التمكن من التخصص: Command of the subject هل الأستاذ ملم بموضوعات المقرر الذي يقوم بتدريسه؟ هل يقوم الأستاذ بعمل أبحاث أو قراءات في موضوعات المقرر لكي يكون على إطلاع بأحدث ما كتب في مجال هذا المقرر؟

توجيه أبحاث الطلاب: Directing student research ما مدى نشــاط الأســتاذ في توجيه المشروعات البحثية للطلاب في مرحلة قبل التخرج أو مرحلة الدراسات العليا؟

الإرشـــاد: Advisingما مهام الإرشاد الرسمية أو غير الرسمية التي ينفذها الأستاذ؟ ومـــا مقدار الوقت الذي يقضيه في إرشاد الطلاب؟

والتوجيــه والإشــراف علــى طــلاب الدراســات العليــا: Guiding and supervising Graduate Studentإلى أي مدى يقوم الأستاذ عضو هيئـــة التـــدريس بإعـــداد وتدريب والإشراف على طلاب الدراسات العليا؟

مصــادر وطــرق تقيــيم التــدريس Sources and Methods for Evaluating Teachingيوجد بكل قسم أو وحدة تدريسية بجامعة بيركلي ثقافة فريدة لدعم وتشجيع التميز في التدريس، كما أن لكل قسم تقاليده الخاصة في تقييم التدريس التي تحــدد وتعــزز هــذه الثقافة. وتقوم الأقسام بتطوير وتحسين طرق تقويمها، وتحرص على أن تكون هذه الطرق داعمة ومشجعة أكثر من كونها تصيد للأخطاء للعضو.

ويتعدد القائمين على عميلة التقييم وذلك لارتباطهم بصورة مباشرة بعمل عضو هيئـــة التدريس، ويمكن حصر هؤلاء المقيمين فيما يلي:

الــزملاء Faculty Colleagues من نفس التخصص الذي لديهم خبرات تعليمية مناسبة في المجال هم الأكثر قدرة على تقويم تصميم وتنظيم المقررات والمناهج، ومدى تطور النصوص المقدمة والموضوعات التدريسية الأخرى (توصيف المقرر والمطويات التدريســـية... وغيرهـــا) وطبيعة الامتحانات والمهام والواجبات الدراسية... وغيرها.

الطلاب المســجلين Current Studentsيمكنهم التعليق على قدرة الأستاذ في التواصل بوضوح، ومدى ومستوى إعداد الأستاذ للمقرر، ومستوى الاستخدام الجيد من قبل الأســـتاذ لوقت المحاضرات، وكيفية استجابة الأستاذ وحساسيته للصعوبات التي يواجها الطلاب في فهم المقرر، ومستوى أعباء العمل في المقرر، وغيرها. فالطلاب لا يطلب منهم الحكم على مدى دقة المعلومات التي يقدمها الأستاذ أو مناسبتها أو الجدول الزمني لمحتوى المقرر ولا عمـــق معرفـــة وإعداد الأستاذ، وإنما يكون التركيز على قدرته على توصيل المعلومات وتفاعله مع الطلاب.

التقييم الذاتي Self-evaluation يمكـــن أن يكـــون وصـــفي أو تقـــويمي ويمكـــن أن يطرح قضايا مثل أهداف وفلسفة التدريس، المشاركة في مشروعات المناهج، والجهـــود في

تحسين التدريس وغيرها. وهناك طرق عديدة يمكن أن تستخدم لجمع معلومات حول هذه المصادر: نماذج التقدير أو استبانات مفصلة، تقييم مكتوب (خطابات، أو الإجابة عن أسئلة مفتوحة أو نماذج تقييم)، مقابلات شخصية، ملاحظة مباشرة داخل قاعات الدرس، وغيرها.

ملف التدريس: The Teaching Dossier

يجب أن يعد الأستاذ ملف التدريس باعتباره مرحله من مراحل عملية التقييم،ويشمل ملف التدريس ما يلي:

- **خطاب من القسم يلخص تدريس العضو** Departmental letter summarizing the candidate's teaching **هذا الخطاب يجب أن يعد من قبل رئيس القسم بعناية ليعكس مدى جودة وفعالية تدريس العضو، مع تقديم الدليل على ذلك.**
- **حالة العضو:** Candidate's statement **من المفيد أن يقدم العضو نص مكتوب حول مدخله وفلسفته في التدريس، ويتضمن أهداف لمقررات محددة، واختيارات لاستراتيجيات التدريس.**
- **وصف للمقررات التدريسية:** Description of courses taught **يشمل قائمة بالمقررات التي يدرسها العضو، مع كتابة تعليقات حول المقررات الجديدة التي يدرسها لأول مرة، الفريق الذي يدرسها.**
- **وصف لأبحاث الطلاب الذين يقوم بتوجيههم** Description of student research directed **يقدم العضو وصفا مختصرا للأبحاث التي يشرف عليها في مرحلة الماجستير والدكتوراه، وعدد الطلاب الذين تخرجوا بنجاح.**
- **تقييم الزملاء** Peer evaluation **يقدم العضو تقارير أو خطابات تتضمن تقييم الزملاء من نفس التخصص لأداء العضو التدريسي، ويجب أن تتضمن هذه التقارير الدليل على الأحكام المتضمنة في التقرير (الملاحظة، مراجعة المقررات،... وغيرها).**
- **تقييم الطلاب :** Student evaluation **يجب أن يحتوى الملف على بيانات من تقييم الطلاب لأداء العضو التدريسي، وأن تشتق هذه البيانات من تقييم الطلاب لكافة المقررات التي يقدمها العضو. ويجب أن يتضمن الملف على تعليقات الطلاب الكيفية على أداء الأستاذ حتى يمكن للمقومين الحكم على أداء الأستاذ من خلال وجهة نظر الطلاب. وقد يتضمن الملف خطابات من الطلاب الحاليين أو مقابلات شخصية معهم.**

- **تقييم الخريجين: قد يتضمن ملف التدريس تقييم الطلاب الذي تخرجوا والذين سبق أن قام العضو بتدريسهم، وقد يتم ذلك من خلال مقابلات جماعية خطابات أو عملية مسح لآراء الخريجين حول الأداء التدريسي للأستاذ**

جهات التقييم:

ترى الجامعة أنه من المهم جدا أن يتم توثيق المميزات التي يتميز بها عضو التدريس بشكل واضح في صورة تقرير يقدم لإدارة تنمية الموارد البشرية

جامعة ميتشجان، (University of Michigan)

منهجية التقييم

بدأت جامعة ميتشجان في عام 1946 التصويت علي ضرورة تقييم الطالب للأستاذ الجامعي في جميع المسافات، وفي عام 1947 تم جمع أول بيانات من قبل الطلاب .وفي عام 1949 قام البرت ماكيتشيب إجراء دراسة حول فعالية تقييم الطلاب لأعضاء هيئة التدريس .

و في عام 1951 تم مراجعة برنامج تقييم الأساتذة من قبل إدارة الجامعة، وكانت التوصيات أن يستمر البرنامج وأن يتم تقييم الأساتذة بواسطة الطلاب، ولقد كان لهذا الخبر وقع سيئ علي العديد من أعضاء الهيئات التدريسية، فلقد رأى البعض أنه ليس من المناسب أن يترك للطلاب المجال لإبداء رأيهم في أداء الأستاذ الجامعي مما سيقلل من احترام الطالب للأستاذ الجامعي، في حين رأى آخرون أن في ذلك تشجيع للطالب المشاركة في التمييز للمؤسسة حيث يعد الطالب الزبون الأساسي للجامعة ،بينما هناك رأي ثالث يرى أن التدريس فن والفن لا يمكن أن يقيم بواسطة نماذج قياسية.

وبسبب هذا الاختلاف في وجهات النظر تم أجراء العديد من الدراسات لفحص تقييم الطالب لأداء الأستاذ الجامعي فلقد أشار كينيث فيلدمان (Kenneth Feldman) وهو أحد رواد هذا المجال بأنه يوجد أكثر من 2000 مقال منشور عن تقييم الطالب لأداء الأستاذ الجامعي منها 1000مقال منشور يوضح فعالية تقييم الطالب لأداء الأستاذ الجامعي.

وفي الوقت الحالي لم يتغير الكثير فلازال تقييم الطالب لأداء الأستاذ الجامعي يستخدم في الجامعات والكليات، ولكن استمرت تلك العملية تثير العديد من الجدل، فالأغلب شعر بحساسية تجاه تقييمه بواسطة الطلاب، وفي كل مرة تكون نتيجة التقييم سيئة يتم التشكيك

بمصداقية التقييم، والنتائج السيئة تظهر في جميع المساقات، وهذا شيء متوقع حيث إن الأستاذ الجامعي الجيد لبعض التلاميذ يكون غير جيد للبعض الآخر. (هالة الخزندار، 2005).

جامعة ستانفورد Stanford University

منهجية التقييم:

لقد قامت لجنة التقييم والإنجاز الأكاديمي بجامعة ستانفورد باقتراح عدد من السياسات المتعلقة بتقويم التدريس وتم اعتماد هذه السياسات عام 1997م . وتحدد تلك السياسات أن تقييم التدريس له ثلاثة أهداف رئيسة هي:

- تقديم معلومات للأساتذة حول مدى فعالية أساليب تدريسهم في تشجيع تعلم الطلاب، ومساعدة الأساتذة على تحسين أساليب تدريسهم.
- تقديم معلومات للطلاب لمساعدتهم على اختيار المقررات بطريقة حكيمة
- تقديم معلومات حول الجودة العامة للمقررات من أجل المراجعة الإدارية (تحديد الرواتب، الترقيات، وتطوير المناهج ...).

أدوات التقييم :

يتم التقييم في جامعة ستانفورد بعدة طرق تشمل التقييم الذاتي، وتقييم الزملاء، وتقييم الطلاب. للإفادة من تجربة ستانفورد فسوف يتم التركيز هنا فقط على تقييم الطالب للتدريس.

في كل مرة يقدم في مقرر ما، فإنه يتم تقييم التدريس من قبل الطلاب والمحاضرين الآخرين، والمدرسين المساعدين، وهذا يشمل جميع الأساتذة بما فيهم رؤساء الأقسام. بعد إجراء التقييم يتم إرسال ملخص تقرير التقييم إلى الأساتذة والمحاضرين المساعدين. يستثنى من هذا التقييم: المقررات ذات الطبيعة الفردية / المستقلة (مثل المشروعات البحثية الخاصة، المقررات الدراسية المستقلة...)، مقررات الأنشطة.

كما يتم توصيل ملخصات التقييم إلى رؤساء الأقسام ورؤساء البرامج الدراسية، والعمداء باستثناء المقررات التي تدرس لأول مرة التي تقدم على أساس تجريبي المؤسسة بواسطة الأساتذة بطريقة معينة.

ويتم تحديد محتوى الأدوات المستخدمة في التقييم ومحتواها بواسطة عميد كل كلية بالتشاور مع نائب الكلية لشئون تعليم الطلاب وممثل الكلية. وقد يستشير العميد رئيس الشئون الإدارية والمجلس الاستشاري، وبشكل عام، يتضمن تقييم المقررات:

- معلومات ديمغرافية عن الطلاب في الفصل الدراسي (السنة ومجال الدراسة) وأسباب التحاقهم بهذا المقرر.
- أسئلة تقويمية حول المقرر والتدريس تتعلق بذات المقرر مثل المحتوى العلمي والتنظيم والدافعية والتفاعل، إجراءات تقييم أعمال الطلاب.
- نموذج ملحق بالتقييمات للكلية لفحص ما إذا كان المقرر يدرس لأول مرة للتجريب.

جهات التقييم :

تقع مسئولية التقييم على عاتق لجنة التقييم والإنجاز الأكاديمي بجامعة ستانفورد والتي تقترح عدد من السياسات المتعلقة بتقويم التدريس إلا أن عميد الكلية يعد المسئول عن إبلاغ الأساتذة عن طرق تنفيذ التقييم، و نتائجه، وأهمية عملية التقييم. وتحدد أهداف التقييم ،وللعميد حرية التصرف مع اللجنة الاستشارية في عدم نشر أجزاء من نتائج التقييم الخاصة بالطلاب

جامعة يال Yale University.

منهجية التقييم:

تنص لوائح كليات جامعة يال على أنه:" لتطوير العملية التعليمية بكليات الجامعة، فإنه يتم إجراء تقييم دوري (دون إظهار لأسماء الطلاب المقومين) وذلك من خلال موقع الجامعة http://www.yale.edu/evaluate ويتوقع أن يشارك الطلاب في عملية التقييم في أي مقرر دراسي يسجل به الطالب. والطالب الذي ينسحب من البرنامج قبل منصف الفصل الدراسي يدعى للتقييم ولكنه لا يكون إلزاميا"

وقد طور هذا النظام ليحل بديلا عن النظام التقليدي الذي يستخدم فيه التقييم الورقي الذي كان مستخدما في الجامعة منذ سنين. وقد جاء هذا النظام نتيجة لمقترح تقدمت به لجنة التعليم والتعلم بالجامعة بعد دراسة استطلاعية وتقويمية للمشروع. وقد بدأ هذا النظام للتقويم منذ بداية العام الدراسي 2002م وتم تطبيقه على جميع المقررات المقدمة الجامعة والتي يحضرها لطلاب. ويجبر هذا النظام الطالب أن يقوم بتقييم جميع المقررات التي درسها حتى يتثنى له الإطلاع على تقاريره ودرجاته. ولن يسمح النظام للطلاب الذين لا يكملوا درجاتهم بالإطلاع على تقاريرهم. ودراجاتهم وبمجرد أن يكمل الطالب تقييم المقرر ينقله النظام مباشرة إلى التعرف على وضعه الدراسي ويعطه صلاحية الإطلاع عليها، وفي حالة عدم قيام الطالب بإتمام

عملية التقييم ينقله النظام خارج الموقع. ويؤكد مصممو هذا النظام على عدم ظهور أسماء الطلاب أمام أستاذ المادة.

أدوات التقييم:

يتضمن النموذج معلومات عن المقرر ورقمه واسم الأستاذ وجوانب القوة والضعف في تدريسه، وكذلك تقييم المدرس المساعد لهذه المادة، ويطلب منه أيضا تلخيص للمقرر وتزكيته لطلاب آخرين، وكذلك تقدير عام لمدى أعباء العمل بهذا المقرر. كما تتضمن أسئلة وصفية حول أسباب التحاقه بالمقرر، والمهارات التي اكتسبها من التحاقه بالمقرر

جهات التقييم:

لمساعدة الأساتذة ة والمحاضرين على تحسين وتطوير مقرراتهم وأساليب تدريسهم وتطوير التعليم بشكل عام، قامت لجنة الكليات بجامعة يال وبتزكية من لجنة التعليم والتعلم بالجامعة بتطوير نظام إلكتروني لتقييم المقررات التدريسية وأداء الأساتذة التدريسي، حيث تدعو الجامعة الطلاب للمشاركة في تقييم المقررات التي يدرسونها بنهاية الفصل الدراسي.

ويستلزم هذا النظام من الطلاب أن يكملوا نماذج إلكترونية لتقييم مقرراتهم وذلك حتى يكون باستطاعتهم الإطلاع على درجاتهم وتقاريرهم على موقع الكلية. ويكون هذا التقييم سابقا لاطلاع الطالب على تقريره ودرجته حتى لا يتأثر بالتقرير أو درجته في المادة. ويعتبر التقييم شرطا حتى يستطيع الطالب على الإطلاع على تقاريره فالطالب الذي لا يقوم المقرر لا يستطيع الإطلاع على تقريره في هذا المقرر.

كلية المجتمع بأستون *Austin Community College* **بولاية تكساس:**

تعد كلية المجتمع بأستون من الكليات العامة والتي تعتمد في تمويلها على الضرائب العامة والتي تم افتتاحها عام 1973م وتقدم تلك الكلية عدد كبير من الشهادات ذات السبع فصول دراسية وبرامج فنية لمدة عاميين ويلتحق بتلك الكلية حوالي 35,000 طالب وتشمل على تسع مراكز فرعية ،وتجري كلية المجتمع بأستون تقويما سنويا لأعضاء هيئة التدريس بها بهدف دعم استمرار التحسن في مهارات التدريس لدى أعضاء الكلية. وقد وضعت الجامعة دليلا كاملا لشرح مبادئ وفلسفة التقويم. وبشكل أساسي يتم تقييم الأعضاء في فصل الدراسي الثاني من كل عام، وبالنسبة للأعضاء الجدد فإنه يتم تقويمهم في الفصل الدراسي الأول، ويشارك المشرفون في عملية التقويم.

وحتى تتوافق كلية المجتمع بأستون مع معايير الرابطة الجنوبية للمعاهد والكليات– والتي سبق ذكرها –، فقد تبني مجلس أوصياء الكلية فقرتين لتطبيقهما في عملية التقويم: تنص الفقرة الأولى Policy E-1 section A-3 على "أن الكلية سوف تقدم تعليما كفءً عال الجودة يتناغم بقوة مع احتياجات الطلاب والمجتمع يجعل الطلاب قادرين على التقدم السريع في إتقان المجالات التي اختاروها ... وأن الكلية سوف تقدم دعما منظما للحفاظ على استمرارية التعليم عال الجودة الذي يطور وينمي عادات العمل ومهارات حل المشكلات المطلوبة للعمل والتقدم التعليمي كما تنص الفقرة الثانية policy F-4 section R على أنه " سوف يحافظ الرئيس على قواعد التي تحدد كيف بواسطة من سوف يتم تنفيذ هذا التقويم، وما مستويات الأداء المطلوبة للتقويم حتى يعتبر مقبولا ومتماشيا مع سياق هذه السياسة، وكيف يمكن استئناف عملية التقويم.

وطبقا لسياسة مجلس كلية المجتمع بأستون، تتضمن القواعد الإدارية إرشادات واضحة لتنفيذ تقويم أعضاء هيئة التدريس نذكر منها ما يلي:

عملية التقويم أعضاء الكلية العاملين بالتدريس:

قواعد عامة

- تتضمن عملية تقويم عضو هيئة التدريس مكونات متعددة ويتم تنفيذ التقويم سنويا.
- يتطلب عملية التقويم عضو هيئة التدريس مشاركة كاملة.
- يؤسس مكتب تقويم أعضاء هيئة التدريس جدولا زمنيا ويقدم إجراءات تقويم كاملة لمجلس الكلية.
- أي تعديل أو تغيير في عملية تقويم الأعضاء يجب أن تعتمد بواسطة مجلس الشئون الأكاديمية ويرفع إلى الكلية في وقت مناسب.
- يقدم مكتب تقويم أعضاء هيئة التدريس تقريرا عن التقويم طبقا لإجراءات تقويم أعضاء الكلية.
- ما لم يقوم العضو بالتدريس خلال العام الدراسي فإنه يجب إجراء تقويم الطلاب لعضو هيئة التدريس.
- كل الأعضاء الجدد يجب أن يقيموا من خلال الطلاب وذلك لكل مقرر دراسي خلال الفصل الدراسي الأول من عملهم بالكلية.

- **لمعظم الأعضاء، سوف يستخدم تقويم الطلاب في فصل الخريف Fall Semester**
- **لو استشعر العضو أن تقويم الخريف لم يعكس بدقة كفاءة العضو، فقد يستخدم تقويمات الطلاب خلال فصلي الربيع أو الصف بناء على طلب العضو، إضافة إلى تقويم الخريف.**

تقويم العضو داخل الفصل:*In-Class Evaluation of Faculty*

- **جميع الأعضاء الذين يدرسون في فصل الخريف يجب أن يشاركوا في عملية التقويم.**
- **سوف يستلم كل عضو من خلال البريد الكتروني معلومات حول عملية تقويم الطالب للعضو وجدول يحدد الفترة الزمنية التي سيستغرقها التقويم.**

إجراء تقويم الطلاب:*Processing Student Evaluations*

- **يقوم مكتب تقويم أعضاء هيئة التدريس بمعالجة مواد تقويم العضو ويكتب تقارير التقويم. ترسل تقارير التقويم ونسخة من نماذج تقويم الطلاب وتعليقاتهم إلى عضو هيئة التدريس ورئيس قسمه. وترسل تقارير تقدير الكلية وتقارير توزيع الدرجات إلى رئيس القسم والعميد ونائب العميد.**
- **تجمع تقارير كل عضو معا وترسل إلى العضو ذاته.**
- **بالإضافة إلى ذلك، يقوم مكتب تقويم أعضاء هيئة التدريس بتصنيف تقارير التقويم طبقا لرؤساء الأقسام المناسبين. وسوف يوزع المكتب أيضا التقارير وتعليقات الطلاب وتقارير توزيع الدرجات، وتقارير تقدير الكلية، نماذج حول ملخص التقويم إلى رؤساء الأقسام.**

ملف الإنجاز (البورتفليو) *:Portfolios*

بالإضافة إلى تقويم الطلاب لعضو هيئة التدريس، يتم تقويم أداء عضو هيئة التدريس من خلال ملفات الإنجاز الخاصة بكل عضو. حيث تمد ملفات الإنجاز الكلية بفرصة لفحص مختلف الأنشطة التي قام بها الأعضاء. كما تمد أيضا المقيمين بفرصة لمراجعة أشياء مثل: أهداف المقررات، وسياسة منح الدرجات، وإدارة الفصل وغيرها. وعندما يتم استخدام ملف الإنجاز بشكل سليم فإنه يقدم فرصة للمقيمين لأن يتفحصوا ما يحدث داخل الفصول الدراسية. وبشكل أهم فإنه يمكن أن يمد الكلية بفرصة للتأمل فيما يفعله الأعضاء ولماذا. يقدم ملف الإنجاز في نوفمبر. لو أن العضو يدرس في مستويات مختلفة

(ما قبل التخرج والدراسات العليا) فإنه يقدم ملفا للإنجاز خاص بكل مستوى أو نوع. ويجب أن يتضمن ملف الإنجاز ما يلي:

- توصيفا لكل مقرر دراسي يقوم بتدريسه بحد أقصى أربع مقررات.
- أمثلة من الواجبات والمهام، والاختبارات، والمشروعات التي يقوم بها الطلاب.
- تحديد لفلسفة التدريس
- مقدمة للمقرر
- خطة التطور المهني

نماذج مدخلات الكلية Faculty Input Forms

نموذج مدخلات الكلية:

هذا النموذج يقوم بواسطة القسم كجزء من عملية التقويم. هذا النموذج يعطي الكلية الفرصة للاستجابة لتقويم الطلاب ولتوثيق الخدمات المهنية. وبعد إكمال هذا النموذج يتم إعادته للقسم لمراجعته وفقا للجدول الزمني المحدد لذلك.

نموذج المدخلات الإدارية:

هذا النموذج يكون متاحا لرؤساء الأقسام ومدير التعلم عن بعد. ويسمح هذا النموذج بمدخلات الأقسام المتعلقة بالأعمال الإدارية المرتبطة بالكلية. وعموما هذا النموذج اختياري.

الخدمات المهنية *Professional Service*

عنصر الخدمات المهنية للتقويم والذي يطلب من الأعضاء الدائمين بالكلية يؤسس على مراجعة الواجبات غير التدريسية لعضو هيئة التدريس، وتتضمن الخدمات المهنية المشاركة في أعمال القسم، وتطوير المناهج، وخدمة مجتمع الجامعة، والإشراف على المعامل، ومتابعة الإجراءات الإدارية، والتفاعل مع أعضاء الكلية وغيرها من الأعمال الملائمة.

الأداء التدريسي: *Instructional Performance*

يبني تقويم الأداء التدريسي لجميع أعضاء هيئة التدريس على مراجعة المواد التدريسية للأعضاء. هذا التقويم يبنى على ملف الإنجاز الخاص بالعضو، وتقرير توزيع الدرجات، ونموذج مدخلات الكلية، وتعليقات الطلاب في التقويم الخاص بهم، والملاحظات داخل الفصل.

توزيع الدرجات *Grade Distribution*

يمد مكتب تقويم أعضاء هيئة التدريس رؤساء الأقسام والعمداء بتقرير حول توزيع الدرجات بالنسبة للمقررات لدراسية التي يدرسها كل عضو وذلك في الفصل الدراسي التالي لإجراء التقويم.

التطور المهني: *Professional Development*

a) كل الأعضاء الدائمين يجب أن يكملوا 12 سعات من أنشطة التطور المهني أثناء السنة الدراسية.

b) هذه الساعات المهنية يجب أن ترتبط ارتباطا وثيقا بالواجبات التدريسية لعضو هيئة التدريس. هذه الأنشطة على أية حال قد لا تتضمن أنشطة من ضمن المهام المعتادة للعضو داخل الكلية مثل التدريس أو تطوير المقررات أو إعداد المقررات المعتادة.

c) قد يتضمن التطور المهني للعضو أنشطة مثل حضور مقررات معتمدة أو غير معتمدة ورش عمل، سمينارات علمية، تدريس مقررات عن بعد.

d) يجب أن يحصل العضو على موافقة مقدما على حضور أو المشاركة في تلك الأنشطة

معهد ماساتشوسيتس

MITMassachusetts Institute of Technology

تعتبر مشاركة الأقسام في تقويم المقررات من قبل الطلاب تطوعية. وتحدد الأقسام الأكاديمية الموضوعات التي سيتم تقويمها كل فصل دراسي. كما أنها تحدد أي من نموذج التقويم سيتم استخدامه، المصمم للعلوم والهندسة أم المصمم للعلوم الإنسانية والآداب والعلوم الاجتماعية.

قبل نهاية الفصل الدراسي يتم تنسيق مكثف بين مكتب خدمات الكلية الذي يدير عملية تقويم المواد، وبين إداريو الأقسام الأكاديمية. حيث تسلم نماذج التقويم لإداري الأقسام الأكاديمية والذين يقومون بتوزيعها على أعضاء الكلية لتوزيعها داخل حجرات الدراسة في نهاية الفصل الدراسي.

وبعد توزيع النماذج وإعطاء التعليمات للطلاب والرد على أسئلتهم لا يقوم الأستاذ ببذل أي جهد آخر، حيث نحني جانبا أو يترك غرفة الدراسة حيث لا يراه الطلاب.

على الصفحة الأولى لنموذج التقويم، يعطي الطلاب تقديرا لأساتذتهم، وللمقررات ذاتها، على مقياس ليكات مكون من سبع نقاط، يتضمن أسئلة متنوعة المجالات. وفي آخر صفحة توجد مساحة لإضافة تعليقات مفتوحة يكتبها الطلاب حول المقرر وأداء الأستاذ التدريسي.

يجب أن يستجيب الطالب على هذا النموذج بشكل مستقل دون مناقشات جماعية حول فقرات النموذج وأسئلته.حيث يقوم طالب متطوع بجمع النماذج وإعادتها إلى إداري القسم المسئول.ومن ثم يعيد إداريو القسم النماذج إلى مكتب خدمات الكلية الذين يقومون بجدولة البيانات وكتابة التقارير حول البيانات الكمية المتضمنة في النموذج، مع الإشارة إلى متوسط الدرجات والانحرافات المعيارية وعدد الاستجابات على كل سؤال ووضعها على الصفحة الأولى للتقرير.وبعدها تعاد النماذج مع التعليقات إلى القسم لتكون متاحة للمراجعة من قبل الأعضاء ورئيس القسم وفي بعض الأحيان الطلاب.

لا يعطى الأستاذ الحق في الإطلاع على النماذج إلا بعد انتهاء جميع الطلاب وإعادة جميع النماذج.

وأخيرا فإن المعهد يطور حالياً نموذجا إلكترونيا لتقويم المقررات بدلا من النموذج الورقي، هذا النموذج متاح حاليا على موقع المعهد *web.mit.edu/se-project*

تحليل مقارن لأساليب التقييم في التجارب السابقة

أوجه الشبه والاختلاف فى أساليب التقييم بين الجامعات

من خلال قراءات وتحليل الدراسات السابقة والتجارب الأمريكية والمراجع المتخصصة والتي وضعت الكثير من الأدوات بهدف الاستخدام في تقييم أداء عضو هيئة التدريس بالجامعات. ويمكن إيضاح أوجه الشبه والاختلاف بين تلك التجارب من خلال المحاور التالية:

منهجية تقييم أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأمريكية

باستقراء منهجية تقييم أعضاء هيئة التدريس ببعض الجامعات الأمريكية يمكن ملاحة التشابه والاختلاف فيما بينهم ، حيث تتشابه الجامعات عينة الدراسة في مدي اهتمامها بعملية التقييم إذ تشير جامعة جونز هوبكنز والتي تعدواحدة من أعرق الجامعات في العالم حيث تم

إنشائها عام 1876م كما تعدمن الجامعات الرائدة على المستوى العالمي في مجـــالي التـــدريس والبحث العلمي في مجالات متعددة ويتوافر بها أعضاء هيئة تدريس على مستوي عالي الكفاءةه ،حيث يتم تقييمهم سنويا، مع ربط عملية التقييم بالحوافز والزيادات السنوية ، حيـــث تـــتم عملية التقييم من قبل إدارة الموارد البشرية بالجامعة قبل شهرين من اعتماد الرواتب الجديـــدة لأعضاء هيئة التدريس ،حيث يتم التقييم من قبل رئيس القسم والعضو نفسه مع تقديم تغذيـــة رجعية للعضو لتحسين أدائه قبل اعتماد عملية تقويمه النهائي.

كما تتشابه جامعة تكساس مع جامعة جونز هوبكنز من حيث أنها تعد مـــن اعـــرق الجامعات الأمريكية ومن حيث اهتمامها بعميلة تطوير قدرات أعضاء هيئـــة التـــدريس بهـــا للحفاظ على مكانتها العلمية في المجتمع الأمريكي ومن ثم فقد أنشأت جامعة تكساس مركزاً خاصاً لتحسين التدريس في الرياضيات والعلوم وذلك بعد إجراء التقييم لهم ، ومن الـــبرامج المستخدمة في تحسين قدرات الأستاذ الجامعي برنامج عملية الاستشارة التعليميَّة. ويوجد بهـــا مجموعة من النماذج موزعة حسب الكليات

كما تعطي جامعة بيركلي عملية تقييم التدريس أهمية كبيرة وذلك انطلاقا من تحقيـــق الرؤية التي ترمى الجامعة إلى تحقيق التميز في التدريس وفي البحث العلمي وبالتالي يعتمد تقييم عضو هيئة التدريس على إثبات تميزه في كلا المجالين

بينما تختلف جامعة ميتشجان وجامعة يال في منهجية التقييم حيث تعتمـــدان بصـــورة كبيرة على تقييم الطالب للأستاذ أكثر من التقييمات الأخرى بل وبصورة إجبارية ، حيث تتم عملية التقييم بصورة الكترونية على الرغم أن جامعة ميتشجان بدأت في تقييم عضو هيئـــة التدريس من بداية عام 1951 وعلى الرغم من ذلك كانت إلى جنب تقيم الطالب ، لدرجـــة أن جامعة يال الزمت الطلاب على تقديم هذا التقييم حتى يتمكن الطالب من معرفـــة نتـــائج تقدمة الدراسة، وفي حالة عدم قيام الطالب بإتمام عملية التقييم ينقله البرنامج خارج الموقـــع. ويؤكد مصممو هذا النظام على عدم ظهور أسماء الطلاب أمام أستاذ المادة.

كما تختلف جامعة ستانفورد مع الجامعات السابقة في إنشائها لجنة التقييم والإنجـــاز، حيث تعتمد فلسفتها على تقديم معلومات للأساتذة حول مدى فعالية أســـاليب تدريســـهم في تشجيع تعلم الطلاب، ومساعدة الأساتذة على تحسين أساليب تدريسهم. معتقديم معلومـــات حول الجودة العامة للمقررات من أجل الجوانب الإدارية والمالية مثل الترقيات والرواتب .

أدوات تقييم أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأمريكية

باستقراء التجارب السابقة في مجال الأدوات التي تستخدم في عملية تقييم أعضاء هيئة التدريس ، نجد بينها تتشابه واختلاف في تلك الأدوات ، ففي جامعة جونز هوبنكز يتوفر لها لديها نموذجا مقننا مكون من خمسة عناصر أساسية حيث يقوم عضو هيئة التدريس بتقييم الذاتي لإنجازاته وأهدافه وتطوره المهني بعدها يقوم الرئيس المباشر بمراجعة الوصف الوظيفي للعضو والمسئوليات المنوطة به ومن ثم يقوم بتقدير مكونات الأداء الوظيفي للعضو ، ويكتب أي معلومات أخرى حول أداء العضو مع التركيز على مدى تحقيق عضو هيئة التدريس للرؤية المستقبلية لتطوير العملية التعليمية (الأهداف والمهام المتوقعة).

بينما تتمثل *أدوات التقييم بجامعة تكساس في خمس نماذج* ،وإذ كان كل نموذج مخصص لجزئية معينة إلا إنها لا تخلو منها تقييم الأستاذ فمثلا في النموذج الأساسي، وهو النموذج المرتبط بالمقررات الدراسية فنجد هذا النموذج من بينه الأسئلة المرتبطة بالأستاذ حيث تشمل (جودة شرحه، اهتمامه بتقدم الطلاب وتشجيعه لهم لطرح أسئلتهم وإبداء وجهات نظرهم)، و الأسئلة المرتبطة بالطالب تشمل (تقويمه العام للأستاذ، تقويمه العام للمقرر، مستوى العبء الذي يشكله المقرر عليه، المعدل العام للطالب حتى تاريخه، المعدل الذي يتوقعه الطالب في هذا المقرر). كما ان النموذج المخصص بتقييم المعمل يلاحظ فيه تقييم مدى فعالية أستاذ المعمل، كما يشمل النموذج الموسع على أسئلة بالجهود المبذولة من الأستاذ في تحضيره وشرحه للمقرر وتعاونه مع الطلاب، وبتقويم الطلاب لذلك.أما مدى مساندة الأستاذ للطلاب فله نموذج مخصص حيث يشمل تسعة أسئلة تغطي المواضيع المتعلقة بالمساندة التي يقدمها الأستاذ: الساعات المكتبية للأستاذ ومدى تعاونه مع الطلاب واحترامه لهم، تشجيعه لهم لطرح أسئلتهم، وتقييم الطلاب لذلك.

بينما يركز نماذج التقييم في جامعة بيركلي على عدد من العناصر والتي تتمثل في كيفية تصميمه للمقررات وفي عرض المواد والموضوعات والتمكن من التخصص والقدرة على توجيه أبحاث الطلاب والإرشاد الطلابي والتوجيه والإشراف على طلاب الدراسات العليا. ويشارك في تقييم تلك الجوانب جميع المتعاملين مع الأستاذ الجامعي مثل الزملاء وطلاب مرحلة البكالوريوس والدراسات العليا ، وتقييم الرئيس المباشر من خلال ملف التدريس للأستاذ علاوة على تقييم

الطلاب الخريجين وقد يتم ذلك من خلال مقابلات جماعية خطابــات أو عمليــة مســح لآراء الخريجين حول الأداء التدريسي للأستاذ .

بينمـا يتم التقييم في جامعة ستانفورد بعدة طرق تشمل التقييم الذاتي، وتقييم الــزملاء، وتقييم الطلاب. ويشمل هذا التقييم جميع أعضاء هيئة التدريس بما فيهم من رؤساء أقسام ، حيث يقوم عميد الكلية بالتشارك مع رؤساء الأقسام ونائب العميد الكليــة لشــئون تعلــيم الطلاب ويمكن استشارة مدير الشئون الإدارية ذلك وقد يستشير العميــد رئــيس الشــئون الإدارية كراي استشاري.

بينمـا في جامعة يال يتم تقييم الأستاذ الجامعي عن طريق نموذج معد لذلك حيث يتضــمن النموذج معلومات عن المقرر ورقمه واسم الأستاذ وجوانب القوة والضعف في تدريسه، كمــا يطلب من الأستاذ إعداد تقرير عن إنجازاته وأعباء العمل التي يقوم بها

جهات تقييم أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأمريكية

باستقراء أوجه الشبة والاختلاف بين الجامعات الأمريكية عينة الدراسة في الجهات المنــوط بها عملية التقييم لعضو هيئة التدريس ، يلاحظ ان هناك تتشابه بين تلك الجامعات في وجــود هيئة أو مركز أو لجنة منوط بها عملية التقييم ، ففي جامعة جونز هوبكنز تتوافر إدارة المــوارد البشرية والتي تقوم تستقبل التقرير الذي قام بإرساله رئيس القسم وموقع من قبل عضو هيئــة التدريس نفسه . وتتشابه مع تلك الجامعة جامعة بيركلى حيث يقوم مركز إدارة وتنمية الموارد البشرية والذي يقوم بتوثيق المميزات التي يتميز بها عضو التدريس في صورة تقرير لكل عضو.

في حين نجد مركز التنمية المهنية بجامعة تكساس هو المسئول عن عملية تقيــيم وتطــوير أعضاء هيئة التدريس، **حيث يتم** بعد أجراء عملية التقييم من خلال مشاركة الطــلاب مــع رئيس القسم فى تقييم عضو هيئة التدريس تتضح نقاط القوة والضعف بالأستاذ حيــث يــتم بعدها توجيه عضو هيئة التدريس إلى مركز التنميةالمهنية لتلافي نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة بعضو هيئة التدريس .

بينما جهات التقييم **بجامعة ستانفورد** فتقع مسئولية التقييم على عاتق لجنــة التقيــيم والإنجاز الأكاديمي بجامعة ستانفورد والتي تقترح عدد من السياسات المتعلقة بتقويم التدريس إلا ان عميد الكلية يعد المسئول عن إبلاغ الأساتذة عن طرق تنفيذ التقييم، و نتائجــه، وأهميــة

عملية التقييم . وتحدد أهداف التقييم، وللعميد حرية التصرف مع اللجنة الاستشارية في عـــدم نشر أجزاء من نتائج التقييم الخاصة بالطلاب

بينما جامعة يالفان التقييم يتم من خلال لجنة الكليات بجامعة يال بالاشتراك من لجنة التعليم والتعلم بالجامعة حيث يتم التقييم الكتروني بواسطة الطلاب والزملاء والتقييم الذاتي

الإجراءات المقترحة لتطوير عملية تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية

استنادا إلي الإطار النظري وحالات المقارنة، وبما يتسق مع الأوضاع الثقافيـــة للجامعـــات المصرية ، يمكن تحديد بعض التوصيات المقترحة لتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بها والتي يمكن حصرها فيما يلي:-

1) تهيئة المناخ النفسي والاجتماعي لأعضاء هيئة التدريس على نحو يضمن قيامهم بالوظائف والأدوار المنوطة بهم وذلك يتم من خلال النشرات الخاصة على موقع الجامعـــة والتأكيـــد على ان عملية التقييم من اجل تطوير العملية التعليمية وليست تصيد أخطاء للعضو.

2) إقامة دورات لأعضاء هيئة التدريس في مجال تطوير العملية التعليميـــة بنـــاء علـــى احتياجات أعضاء هيئة التدريس ووفقا لنتائج التقييم وليس مفروضة علـــيهم مـــن قبـــل الوزارة كما حدث فى وزارة التعليم العالي المصري في الفترة الراهنة.

3) توفير قواعد البيانات العالمية التي تحتاج إلى اشتراكات ماليـــة بالإضـــافة إلى تـــوفير المراجع والكتب وخدمة الإنترنت بالجامعات لمساعدة عضو هيئة التدريس علـــى القيـــام بالبحوث العلمية. لتطوير العملية البحثية والتي يمكن ان يصيبها عـــورا نتيجـــة الضـــغوط والتكاليف التدريسية لعضو هيئة التدريس

4) إتاحة الفرصة أمام أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في المؤتمرات والندوات على نفقة الجامعة في حدود مؤتمرين داخليين ومؤتمر خارجي واحد خلال العام الدراسي مع تكليفـــه بعرض أهم نتائج المؤتمر على باقي أعضاء هيئة التدريس بالقسم

5) إنشاء وحدة لتقييم أعضاء هيئة التدريس بكل كلية على حدا تكون أهدافها ما يلي:

- تقييم العملية التعليمية من خلال قياس مؤشرات الأداء لأعضاء هيئة التدريس بالكلية.
- تصميم نماذج التقييم وإعدادها بحيث تتضمن سبل وآليـــات التقيـــيم ومعـــاييره والخطوات التنفيذية الضرورية.

- نشر ثقافة التقييم والاعتماد بين أعضاء هيئة التدريس وطلاب الكلية.
- إنشاء قاعدة معلومات والبيانات عن أعضاء هيئة التدريس بالكلية
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر في عمل أعضاء هيئة التدريس والإمكانيات والبرامج الدراسية التي تقدمها الجامعة وتقديم المقترحات والحلول المناسبة للتغلب عليها

متطلبات تحقيق التوصيات

بناء على التوصيات السابقة يحاول الباحث هنا وضع عدد من المتطلبات الضرورية لتحقيقها وهى على النحو التالي :-

- وضع المعايير والمؤشرات التي يتم في ضوئها تقييم أداء كل عضو.
- وضع دليل إرشادي متكامل لتوضيح مبادئ وفلسفة التقييم
- يجب عرض نتائج التقييم على العضو قبل تصعيده وكيفية الرد عليه كتابيا مع إرسال نسخة من التقييم لكل عضو من خلال البريد الكتروني
- تقوم وحدة تقييم أعضاء هيئة التدريس بمعالجة مواد تقييم العضو ويكتب تقارير التقييم. ومن ثم ترسل إلى عضو هيئة التدريس ورئيس قسمه والعميد ووكيل الكلية.
- سن التشريعات الملزمة لجميع أعضاء هيئة التدريس الجدد والقدامى أيضا بإجراء عملية التقييم ،وأن تتصف برامج التقييم بالمرونة والقابلية للتطوير والتحديث وان تركز على الإبداع في التدريس والبعد عن التقليدية .
- إعداد أكثر من أداة و نموذج لتقييم أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية وبالتالي يقدم الباحث تصورا مقترحا لبعض النماذج الخاصة بتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ، وذلك من خلال قراءات وتحليل الدراسات السابقة والتجارب الأمريكية فى هذا المجال والمراجع المتخصصة والنماذج المستخدمة فى بعض الجامعات والتي وضعت الكثير من الأدوات بهدف الاستخدام في تقييم أداء عضو هيئة التدريس بالجامعات ، حيث لوحظ تباين تلك الأدوات فيما بينها من حيث الجوانب والأبعاد التي ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار عند التقييم ، كما تتباين هذه الأدوات فيما بينها من حيث كيفية صياغة العبارات (المهارات) المتضمنة فيها، كذلك هناك نماذج استخدمت عبارات يغلب عليها صفة العمومية والبعض الآخر من

النماذج استخدم عبارات متعددة ومتفرعة ، وتتضمن الآليةالمقترحة إعـــداد ملـــف تقييمي خاص بكل عضو هيئة تدريسية يشمل ما يلي :

- تقييم العضو/من قبل طلابه (تقييم الطالب)
- تقييم العضو من نفسه(التقييم الذاتي)،
- تقييم العضو من قبل زملائه (تقييم الزميل)

• تقييم العضو من قبل إدارته (تقييم الإدارة) ويمكـــن أن يضـــاف إلى التقييمـــات السابقة لكل من تقييم الخريج أو تقييم الموظف، ثم تجمـــع اســـتمارات التقيـــيم وتدرس في التقييم الإجمالي من قبل وحدة تقييم أعضاء هيئة التدريس بالجامعة .

الفصل التاسع

دراسة تحليلية لبطاقة قياس الأداء المتوازن كطريقة للتقييم الأداء

واجهت نظم تقويم الأداء التقليدية العديد من الانتقادات منها لا تساعد في تقويم الأداء بشكل فعال في بيئة عصر المعلومات و فشل نظام تقارير المحاسبة الإدارية التقليديـــة في تـــوفير المعلومات الضرورية لتحسين الأداء المستقبلي للإدارة، وعدم توافر القليل من المعلومات حول كيفية تحقيق النمو والتنمية في العملية الإدارية أدى إلى البحث عن مقاييس ومؤشرات بديلـــة لتقويم الأداء، فكانت بطاقة القياس المتوازن للأداء والتي أبتكرها كابلان ونورتون من أفضــــل النماذج في العصر الحديث وفي الصفحات التالية محاولة مـــن البـــاحثين لـتوضـيـح التطـور التـــاريخي لتلـك البطاقــة ومــن ثم التعــرف علــى مفهومهـا وأبعادهـا وأهميتــها كما يلي:

التطور التاريخي لبطاقة قياس الأداء المتوازن:

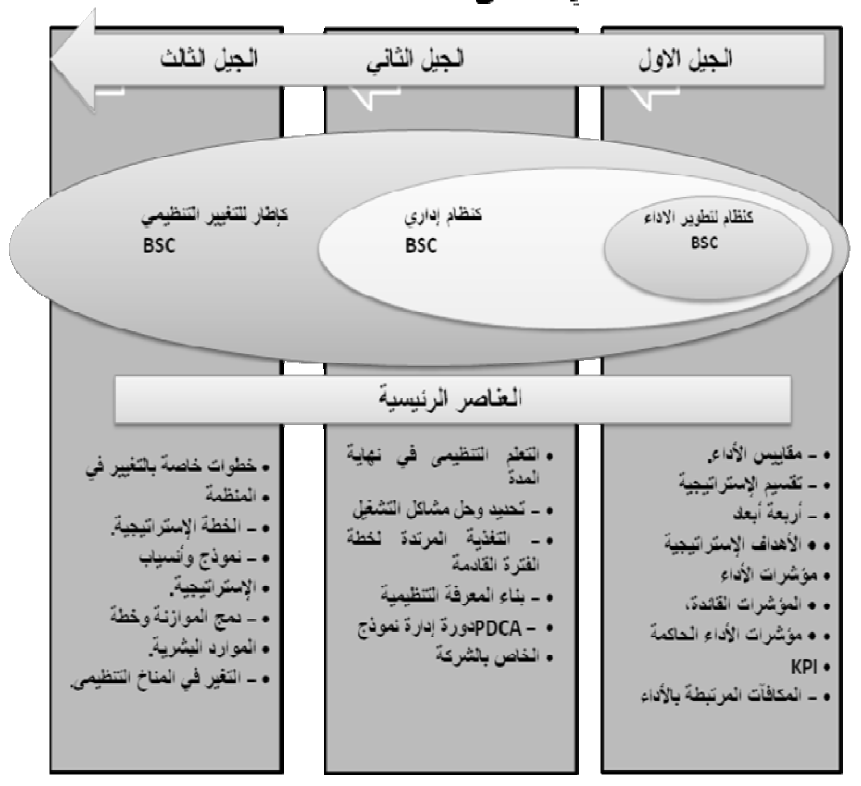
ظهرت بطاقة قياس الأداء المتوازن في العام 1992.م لمواجهة القصور في أنظمة الرقابـــة المالية التقليدية، فلقد رأى البعض أن الرقابة المالية التقليدية توقفت عن التطـــور منـــذ عـــام 1925.م،فهم يرون أن جميع الإجراءات الإدارية والمحاسبية التي نعرفها اليوم موجودة بالفعـــل منذ زمن بعيد مثل (الميزانيات، التكاليف المعيارية، تسعير المخزون، نموذج دوبونت... الخ) ولم تعد تكفيل تحقيق طموحات المنظمات في ظل التحديات المعاصر.

حيث بدأت في الستينات والسبعينات والثمانينات من القرن الماضي بدأت مرحلة قياس التطور من خلال التحليل المالي ودراسة المؤشرات والنسب المالية، إلا أن هذه النسب والمؤشرات كانت تعتمد على بيانات وقعت في الماضي الأمر الذي يصفه روبرت كابلان بأنه كمن يقود سفينته وهو ينظر إلى مؤخرها بدلاً من النظر إلى مقدمتها،

وبالتالي قدم كلا من (*Norton & Kaplan, 1992*) عام 1992م بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC) ، لسد النقص في الأنظمة التقليدية لتقييم الأداء الاستراتيجي، حيث إن النتائج المبنية على أساس القياس المحاسبي التقليدي مثل العائد على الاستثمار وربحية السهم الواحد قد عطي مؤشرات مضللة عن أنشطة التحسين والتطوير والإبداع في بيئة التنافسية الحالية من أعلى مستوي إلى أدنى مستوى في الهيكل التنظيمي، ولجعل إستراتيجية المنظمة مفهومة بدءا وذلك من خلال هذه الإستراتيجية بمجموعة من مؤشرات قياس الأداء، ويلاحظ

من الشكل (7) المراحل الأساسية التي مر بها تطور بطاقة قياس الأداء المتوازن من كونها نظام لتطوير الأداء مرورا باعتبارها نظام إداري إلى اعتبارها إطار للتغيير التنظيمي:

والشكل التالي يوضح تطور بطاقة الأداء المتوازن:



شكل رقم (7)مراحل تطور فكرة بطاقة قياس الأداء المتوازن

وأما فيما يتعلق ببداية طرح فكرة تلك البطاقة فقد طرحت بطاقة قياس الأداء المتـــوازن بواسطة روبرت كابلان وديفيد نورتن *Kaplan and Norton* ونوقشت البطاقة لأول مرة في جامعة هارفارد عام 1992م، والتي تعتمد في مجملها على الرؤية والأهداف الإستراتيجية إذ يتم ترجمة تلك الرؤية والأهداف إلي نظام لمقاييس الأداء، الأمر الذي ينعكس بدوره في صورة اهتمام وتوجه استراتيجي يسعى كل فرد في المؤسسة التعليمية إلى تحقيقه.

1- مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن:

لقد سميت تلك البطاقة ببطاقة الأداء المتوازن لان كل من الأداء المالي وغير المالي يقـــاس لتقييم أداء قصير الأمد وطويل الأمد في تقرير واحد، فتلك البطاقة للأداء المتوازن تقلل مـــن

تركيز المديرين على الأداء المالي قصير الأمد فقط وتزيد من التركيز على المؤشرات الإستراتيجية غير المالية التي تقوم بها المؤسسة على المدى الطويل، وقد لا تظهر الفائدة المالية لهذه التغيرات طويلة المدى بصورة مباشرة في عائدات قصيرة الأمد ولكن لو كان هناك إستراتيجية مؤسسة وتحسن قوي في الإجراءات غير المالية فإن هذا يشير عادة إلى تكوين قيمة اقتصادية كبيرة في المستقبل (Horngren, 2005). فهي قد تشير إلى أهداف إستراتيجية متعلقة بالأداء مثل مقاومة التغيير للعاملين ورضا الممولين والتي تقيس التغيرات التي تقوم بها على المدى الطويل.

ولقد قدم كل من كابلن ونورتن *Kaplan & Norton* تعريفاً لبطاقة الأداء المتوازن "حيث ذكرا بأنها نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرسالة في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء المختلفة والتي من شأنها وضع وتنفيذ الخطط الإستراتيجية للمؤسسة وذلك باستخدام مقاييس محدده وصولا إلى أهداف الإدارة ".

وهناك من يعرفها بأنها أداة قياس تشمل قياس جميع الأعمال، وتخدم كإطار جيد للاتصال بجميع العاملين في كافة المستويات، والذين يشتركون في تنفيذ الإستراتيجية من خلال ترجمة الإستراتيجية لأهداف تشغيلية، ومقاييس، ومبادرات، وربط ذلك بأربعة أبعاد (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعليم والمبادة)، وهي تسمح بقياس كيفية إضافة قيمة للعملاء الحاليين والمنتظرين من خلال الابتعاد عن الاعتماد على الجانب المالي فقط. كما تزود بطاقة قياس الأداء المتوازن بكل الوسائل إشارة حول مؤشرات العملاء، والجودة، ومشاكل العاملين، ومعالجتها بشكل سريع

كما أشار هورنجرين وفوستر وداتار (Horngren, Foster, & Datar,)إلى أن بطاقة قياس الأداء المتوازن *Balanced Scorecard*" تُعرف بأنها طريقة لترجمة أو نقل الرسالة وإستراتيجيتها على شكل مقاييس للأداء والتي تزود بشكل لاستخدام إستراتيجيتها. وبأسلوب آخر تدل بطاقة قياس الأداء المتوازن على كيفية إيجاد التوازن بين عوامل متعددة تعكس إستراتيجية الأعمال (Olive, Roy, &Wetter, 2000).

ويضيف (*Horngren*) بأنها أساس بطاقة قياس الأداء المتوازن يقوم على وضع مقاييس لكل بعد من أبعادها، وإجراء عملية القياسات لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط (جـودة ، 2008م)

كما عرفها عبد الملك بأنها إطار متكامل لقياس الأداء الاستراتيجي، تتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تتلاءم مع أهداف وإستراتيجية المنظمة وكذلك مع أهداف واستراتيجيات الوحدات الفرعية في المنظمة، وترتبط هذه المقاييس بين بعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة، وهذه العلاقة هي التي تعمل علي تحسين النتائج المالية في الأجل الطويل، بدلاً من الارتكاز على المقاييس المالية فقط والتي تعمل على تحسين النتائج المالية في الأجل القصير..

وتعرف بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها: أو لعمل نظام يحاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهدافاً محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة، إن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المنشأة وأعمالها،وذلك مراعاة الاعتبارات التالية:

البعد الزمني : تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس واليوم وغدا.

البعد المالي وغير المالي : حيث تراقب النسب الرئيسية المالية وغير المالية بصورة متواصلة.

البعد الاستراتيجي : تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية وإستراتيجية المنشأة طويلة المدى.

البعد البيئي: تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس.

ويمكن القول بان مراحل تطور بطاقة قياس الأداء قد مرت بالمراحل الآتية:

- كان الاهتمام في إدارة المؤسسات في الماضي (١٨٥٠-١٩٨٠) مركزا على مقاييس الأداء المالية والمحاسبية.
- في عام ١٩٩٢م قام كل من روبرت كبلن (بروفسور في التطوير القيادي كلية إدارة الأعمال، جامعة هارفرد) وديفيد نورتون (مؤسس ورئيس مؤسسة الحلول الحديثة)

بتطوير منهج جديد في الإستراتيجية آخذين في الاعتبار نقاط الضعف والغموض في منهج الإدارة السابق.

- كبلن ونورتون وصفا بطاقة الأداء المتوازن على أنها تحتفظ بالمقاييس المالية التقليدية التي تتحدث عن شواهد الماضي، لكن هذه المقاييس غير كافية لقيادة استثمارات المنظمة مستقبلا أو على مستوى الأمد البعيد لعدم معرفتنا عن مقدرتها وعلاقتها مع العملاء باعتبارها كانت نقطة غير حرجة للنجاح، ولأن المقاييس المالية ليست كافية لوحدها، ولهذا على المنظمة أن تطور لها قيم مستقبلية مع مرور الزمن من خلال استثمارها للعملاء والعاملين والعمليات والموردين والتقنية، ولهذا وجدا أداة للربط فيما بينهم أطلقا عليها بطاقة الأداء المتوازن.
- بطاقة الأداء المتوازن كانت الموضوع لثلاث مقالات في نشرة هارفرد لمراجعة الأعمال، وفي أكثر من ١٢٥ مقال إضافي في الإصدارات التجارية مثل كتاب أفضل الأعمال في المبيعات.
- أظهرت إحدى الدراسات التي قامت بها شركة متخصصة ونشرت عام ١٩٩٩م أن أكثر من نصف اكبر ١٠٠٠ شركة حول العالم تبنت فكرة تطبيق البطاقة، ونالت رضى منفذيها.
- أظهرت تقارير فورتون ٢٠٠٧م أن ٩ من كل ١٠ من المؤسسات تفشل في تنفيذ خططها. لذلك بطاقة الأداء المتوازن لا تضمن تنفيذ الاستراتيجيات بنجاح فحسب بل تضمن السرعة في التنفيذ وإمكانية القياس وإمكانية المعرفة.
- اختير هذا المبدأ من قبل " Review Business Harvard "كواحد من أبرز الآليات الإدارية المؤثرة خلال الـ٧٥ سنة الماضية.
- يعتبر كتاب روبرت كابلان و ديفد نورتن " The Balanced Scorecard "أكثر كتاب تجاريتم بيعه عن طريق com.Amazon.
- " على الأقل بنهاية عام ٢٠٠٠م، ٦٠ %من أكبر ألـ(١٠٠٠) شركة في الولايات المتحدة تبنت مفهوم جديد في إدارة الأداء (BSC . "
- إن التحدي الحقيقي يكمن في تطبيق الاستراتيجيات حيث أشارت إحدى الدراسات أن :

  ٩٨ %من الشركات لديها إستراتيجية.

٨٠ %لديهم إستراتيجية واضحة.

٥٢ %لديهم نجاح نسبي في تحقيق الاستراتيجيات.

٣٣ %لديهم نجاح متميز في تنفيذ الاستراتيجيات.

2-مزايا وفوائد استخدام بطاقة قياس الأداء

لقد تعرضت بيئة الأعمال داخل وخارج المنظمات إلى مجموعة من المتغيرات أثرت على مختلف نواحي الأداء بها مما دعا المنظمات إلى الاتجاه نحو تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بين الجوانب المالية وغير المالية، وذلك انطلاقا من أن تلك البطاقة تساعد على تحديد واضح لخطط العمل والتأكد من أنها تعمل بطريقة صحيحة كما تعتبر آلية لمتابعة هذه الخطط والتحكم بها لإستراتيجية المؤسسة والتخطيط طويل المدى لها.ولقد اتفق عدد من رجال الإدارة على أن تلك البطاقة تؤدي إلى تحقيق العديد من الفوائد حيث أشار اوليف وسجوسترند *Olive &Sjostrand,* **إلى أن بطاقة قياس الأداء تتميز بعدد من المزايا منها ما يلي :**

- **توازن وتكامل المحاور الأربعة، ولما نحتاج معرفته حول الأعمال. إضافة إلى وجود بعد الزمن من الأسفل إلى الأعلى والربحية.**
- **توازن بطريقة أخرى من خلال توضيحها لكلا المظاهر الداخلية والخارجية للأعمال، وتبين بأن مرونة العمليات الداخلية مهمة في أي عمل وقد لا تتوافق دائماً مع الملاحظات الخارجية.**
- **تربط بين السبب والنتيجة المفترضة من خلال أكثر الاستخدامات أهمية لتعكس كيفية تقوية هذه الروابط وما هو الوقت المتضمن وما هو الشكل المحدد للمناقشة الخارجية والتغيير.**

كما أشار العامري إلى أن بطاقة الأداء المتوازن لها فوائد عديدة ذكر منها مايلي:

- **تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية داخل مختلف مقاييس الأداء.**
- **تقوية تفهم أهمية تكوين مؤشرات وصفية غير مالية بجانب المؤشرات المالية.**
- **إزالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية.**
- **نشر التغيير التنظيمي والتعلم التنظيمي من خلال دورة متكررة لمراجعة النظرية.**
- **توفير خطة اتصال إستراتيجية تربط الإدارة العليا للمنظمة بالأفراد.**

بالإضافة إلى ذلك فان عثمان (Othman, 2008)قد أكد على أن تلك البطاقة لها العديد من المزايا من أهمها:

- توفير وقت وجهد ومال المستهلك بسبب الروتين الحالي.
- عدم خضوع التعامل بين الممول والمأمور للأهواء الشخصية.
- التطبيق العادل والمتجانس للقواعد مع كل الممولين.
- توفير السرعة اللازمة لإنهاء الإجراءات مع الكفاءة في أداء الخدمة.
- تزود بطاقة قياس الأداء المتوازن الصورة شاملة للأعمال التشغيلية.
- يسهل هذا المنهج الاتصال وفهم أهداف العمل والاستراتيجيات في مختلف المستويات.
- تزود بطاقة قياس الأداء بتغذية عكسية إستراتيجية وبالتالي تساعد على التعلم.

ولقد أجملت دراسة كلا من براند ونج (Bernard Wong, 2007) ودراسة الشويني (2014) الفوائد التي تعود للمؤسسة بعد تطبيق بطاقة القياس المتوازن للأداء في الجامعات فيما يلي:-

- تعمل البطاقة بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسات، على عكس المقاييس المالية التقليدية التي تفيد بعرض ما حدث في الماضي دون الإشارة إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا.
- المساعدة في التركيز على ما الذي يجب عمله لرفع كفاءة الأداء، كما تعمل كمظلة للتنوع المنفصل لبرامج الإدارة التعليمية مثل الجودة وإعادة التصميم للإجراءات التعليمية والخدمة المقدمة للطالب.
- التدخل الكبير للإدارة العليا وصناع السياسة التعليمية في صياغة السياسة وربط الإستراتيجية بالنشاطات، والمسئولية الواضحة للأهداف والموارد على النحو الذي يعطي صورة متوازنة عن الإدارة التعليمية.
- توضح الرؤيا وتضع تسلسلاً للأهداف وتوفر التغذية العكسية للإستراتيجية وتربط المكافآت للعاملين بالإدارة التعليمية بمعايير تقويم الأداء.
- تبقي بطاقة القياس المتوازن للأداء المعايير المالية كملخص مهم لأداء العاملين والإدارة، وفى الوقت نفسه تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلا وترابطا بين الممول والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأجل.

كما تهدف استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن إلى تحقيق عدة أهداف تتمثل في ما يلي:

تهدف البطاقة للربط بين الرقابة التشغيلية (المدى القصير) مع توازن الرؤية الإستراتيجية (المدى الطويل)، مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية، التركيز على محاور التوازن الرباعي للأداء. تهيئة الإطار العملي لترجمة الإستراتيجية إلى مفاهيم تنفيذية، تطوير منهج تكاملي بين الإستراتيجية والعمليات، نشر مؤشرات قياس الأداء لكافة المستويات بالمنظمة.

كما تهدف استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن إلى تحقيق عدة أهداف تتمثل فيما يلي:

1. الربط بين جميع مستويات القطاعات بأهداف مترابطة مع بعضها البعض.
2. تحسين الأهداف التشغيلية إلى حد كبير.
3. توفير نظام متميز سهل لمتابعة أداء النشاط.
4. تزيد الوعي لدى الموظفين برسالة ورؤية المنشأة وتحديد الأهداف لكل فرد.
5. تساعد على تحقيق التناغم في العمل بين الدوائر وكل دائرة تسعى لتحقيق أهدافها.
6. ضمان توافق الأداء الفردي مع الأداء الجماعي والمؤسسي للأقسام والقطاعات.
7. تساعد على تحديد مناطق الضعف والقوة في الأداء واتخاذ القرارات المناسبة لحلها.
8. تسهل طريقة أعداد التقارير وقراءتها.
9. ارتباط القرارات بالخطة الإستراتيجية.
10. وضوح المسؤوليات لدى العاملين

من كل ما سبق يمكن القول بأن بطاقة الأداء المتوازن تمثل نظام إداري بما فيه من القياسات والاتصال الفعال فيما يتعلق بأهداف الإستراتيجية، ويحقق للجامعات البقاء والاستمرار ويساعد على اتخاذ القرارات بشكل أسرع وذلك لأنها توفر معلومات دقيقة وحديثة في وقت قليل كما أنها تمكن القائمين على الإدارة من ترجمة رؤية وإستراتيجية الجامعات، من خلال تقديم إطار عملي جديد يساعد على إعادة شرح إستراتيجية الجامعة من خلال الأهداف والمقاييس المختارة، حيث يتم تنفيذ الخطة بكافة بنودها من تكاليف وموارد

مستخدمة للوصول إلى أهداف عديدة، ولكنها تجتمع في النهايـــة إلى تطـــوير الأداء وتحقيـــق الأهداف الموضوعة للجامعة .

3- عناصر بطاقة قياس الأداء المتوازن

تتكون كل بطاقة من البطاقات الأربع من العناصر الأساسية تتبلور من خلالها آلية عمـــل هذه البطاقة وهي على النحو التالي (المغربي، وغريبة، *2006*م) (هاشم، الحاكم، **2016**).

- **الرؤية المستقبلية** *Future Vision* : التي تبين إلى أين تتجه المنظمة وما هي رؤيته المستقبلية التي ستكون عليها.
- **الإستراتيجية** *Strategy*: والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت شركات الأعمال بتحديدها.
- **البعد** *Perspective* : مكون يدفع باتجاه تبني إســـتراتيجية معينـــة وفقـــت حلـــي للمؤشرات مهمة في هذا البعد أو المكون ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلي المؤشرات الواردة في البعد.
- **الأهداف** *Objectives* تمثل النتائج المراد تحقيقها التي تساهم في الوصول إلى رؤيـــة المنظمة، حيث يتم توزيع وتخصيص الأهداف على الأبعاد الأربعة حيث يجب إن تكون الأهداف واقعية وقابلة للقياس ومحددة بإطار زمني.
- **المقاييس(المؤشرات)** *Measures* **تعكس** قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف .وتقدم تنبؤات عن الأداء المستقبلي وتدعم تحقيق الأهداف.
- **المستهدفات** *Targets* ، والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقـــاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.
- **ارتباطات السبب والنتيجة** *(Cause and Effect Linkages)* والتي تعـــبر عـــن علاقات الأهداف أحدهما بالأخر وتكون مشابهة لعبارات (إذا – إذاً).

4-أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن :

تترجم هذه البطاقة إستراتيجية المؤسسات إلى مجموعة من الإجراءات والتــي تمثل إطــار عمل تطبيق إستراتيجيتها، فلا تركز البطاقة على مجرد الوصول إلى غايات مالية بــل تســلط الضوء على أهداف غير مالية التي على المؤسسات أن تحرزها لتلبية غاياتها الماليــة، إن بطاقــة الأداء المتوازن تقيس أداء المؤسسات من أربعة جوانب:

أولاً: البعد المالي.

ثانيا: بعد العمليات الداخلية.

ثالثــا: بعد العميل ورابعا بعد التعلم والنمو ويمكن عرض تلك الأبعاد بشي من التفصيل على النحو التالي:

أ- بعد المحور المالي *Financial*

تحتفظ بطاقة الدرجات المتوازنة بالمنظور المالي وذلك لأن المقاييس الماليــة ذات قيمــة في تلخيص النتائج الاقتصادية القابلة للقياس للأعمال المنجزة، وأنها توضح ما إذا كان تنفيــذ إستراتيجية المنظمة يسهم أم لا في إجراء التحسينات الأساسية وتحقيق النتيجة النهائيــة الــتي تصبو المنظمة إلى تحقيقها.

إن مقاييس الأداء المالية تبين مدى الالتزام بتنفيذ الخطط الإستراتيجية، حيث تم التعبير عن الخطط الإستراتيجية بأهداف ومقاييس أداء، والتي تبين مدى التحسن في النتائج النهائيــة للمنظمة (ثابت، 2016- *Niven, P.R. 2011*) حيث يركز هذا المحور على الجوانب المالية في الأداء وما إذا كان هناك اختلاف في الأهداف بين الجامعات الحكومية والخاصة، فالأهداف المالية في الجامعات الخاصة عموماً في المدى البعيد هي تعظيم صافي الربح، بينمــا النجــاح في الجامعــات الحكوميــة يقــاس بمــدى فعاليــة وكفــاءة هــذه المؤسســات في مقابلة احتياجات طلابها بأقل تكلفة ممكنة وبأقصر وقت ممكن.

كما تتضمن جوانب مالية بَحتة مثل العائد على الاستثمار، وتكلفة المنتجات، والربحية، والتدفق النقدي. ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفــة. ومــن المهــم اختيار الأرقام المالية المهمة والمعبرة عن أداء العمل.

ب- بعد العمليات الداخلية *Internal Process*:

تعنى بجوانب العمليات الداخلية مثل تطوير الشركة من الداخل والمحافظة على مستوى الأداء العالي فيما نقوم به من عمليات. **وهي تشمل أهدافا مثل:** جودة المنتج، نسبة الفاقد في المواد الخام أثناء التصنيع، وقت التقدم في التصنيع، وسرعة تغيير الإنتاج من منتج إلى منتج آخر، وجودة التصميم، والعلاقة مع الموردين، وتطوير أنظمة العمل الإدارية، واستخدام تقنية المعلومات،و التعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة، وغير ذلك من المهام المتعلقة بالعمليات الداخلية.

كما يهتم بعد العمليات الداخلية بقياس الأداء المستقبلي للمؤسسة من خلال عرض الأنشطة والعمليات الداخلية التي تنفذها المنظمة لتحقيق الأهداف المالية ومتطلبات العملاء، أي أهداف حملة الأسهم والمالكين والعملاء، وذلك من خلال استحداث وابتكار منتجات جديدة وتطويرها في ضوء محددات السوق، وتشخيص طبيعة السوق واحتياجات العملاء ودورة التشغيل التي تركز على تقديم الخدمات للعملاء بهدف رفع درجة رضا العميل وخدمته.

ويركز هذا المحور على العمليات الداخلية التي تعزز كلا محور العملاء بإيجاد قيمة للعميل والمحور المالي بزيادة الجانب الاقتصادي المادي الملموس. وتحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف ويساعد على معالجة الانحرافات وتطوير الأداء والعمليات الداخلية سعياً لإرضاء العملاء والمساهمين (*Horngren, foster, & Datar, 2000*) وبالتالي ينسحب هذا القول على الجامعات في أن هذا البعد يعزز قيمة الطالب وأفراد المجتمع المحلي باعتباريهما العميل لدى الجامعات، كما يمكن لهذا البعد في تحسين الأهداف ومعالجة جوانب القصور في تنفيذها.

يقصد بالعمليات الداخلية جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها الجامعات عن غيرها، ويُقيم هذا المنظور درجة نجاح الجامعات ومدى قدرتها في تلبية متطلبات المجتمع.إذ يقيس درجة مهارات المعلمين والإداريين بالمؤسسة وطريقة تقديم الخدمات التعليمية والبحثية وذلك من أجل قياس الأداء الداخلي والتقييم الذاتي للمؤسسة.

ت- بعد العملاء *Customer*

إن للكثير من منظمات اليوم رسالة عامة تركز على الزبون لتحتل المرتبة الأولى في تحقيق القيمة لزبائنها وهذه هي" رسالة نموذجية للأعمال" وان أداء المنظمات من وجهة نظر

زبائنها أصبح ذا أولوية للإدارة العليا. وجاءت البطاقة لتلبية ذلك إذ تتطلب من رجال الإدارة ترجمة الرسالة العامة للمنظمة حول خدمة الزبون في مقاييس خاصـــة تعكس العوامل المهمـــة بحقهم.

وقد أخذت بطاقة قياس الأداء المتوازن بعين الاعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائهـــا على محور العملاء الذي يشمل على مقاييس تتعلق بالعملاء المستهدفين *Customer Target*) (, وهي تتضمن مقاييس متعددة، مثل رضا العميل(, *Satisfaction Customer*) والاحتفـــاظ بالعميل (, *Retention Customer*) واكتساب عملاء جدد(, *Acquisition Customer*) وربحية العميل(, *Customer Profitability*) والنصـــيب في الســـوق(, *share Market*) في القطاعات المستهدفة، والقيمة من وجهة نظر العميل، التي تعتمد بشكل أساس علـــى إتبـــاع المنظمة لأسلوب تحليل ربحية العملاء.

حيث يعد هذا المحور من العملية هو قلب بطاقة قياس الأداء، لأنه إذا لم تستطع الجامعات تقديم ما يطلبه العميل الداخلي والخارجي بالشكل المناسب والملائم فأنها ستتلاشى وذلـــك في ظل التنافسية، ويجب أن تبنى التحليلات قدر الإمكان على الإدراك الحقيقي لمتطلبات العميل، كما إن الاستراتيجيات المختارة يجب أن تبنى على التحليلات التي تصف الجزئيات لإعطائهـــا الأولوية، وتأتي المقاييس نتيجة طبيعية للاختيار الاستراتيجي والتي ستزودنا برؤيا شـــاملة عـــن محور العميل.

كما تحوي جوانب تتعلق بجودة خدمة العملاء ورضا العملاء مثل تحقيق رغبات العمـــلاء عن طريق منتجات أو خدمات جديدة، والاستجابة لاحتياجات أو شكاوى العملاء، وتحســـين الخدمة أو أساليب التسويق والبيع، وزيادة المعرفة بالمنتجات. وهي تُساعد على تغطية قصـــور كبير في الكثير من الشركات والمؤسسات التي لا تقوم بقياس مثل هذه الأهداف، فنادرا مـــا تجد شركه تطلب منك إبداء الرأي في الخدمة بعد تلقيها، في حين أن الشـــركات في الـــدول المتقدمة ترسل استطلاعات مستمرة للتعرف على رغبات واحتياجات العملاء. إن الشـــركات التي لا تتابع احتياجات وطلبات العملاء واقتراحاتهم وشكاواهم مهددة بأن يـــذهب هـــؤلاء العملاء تدريجياً إلى منافس آخر يحقق رغباتهم.

ويمكن أن يتم تقسيم اهتمامات الزبون إلى أربعة أصـــناف الوقـــت و النوعيـــة والأداء والخدمة، إن مقاييس الوقت مطلوبة لتلبية حاجات الزبائن والمنتجات الموجودة، ويمكن قياســـه

بدءاً من وقت تسلم الطلب لمنتج أو خدمة معينة إلى وقت الطرح أو التسليم لهـذا المنـتج أو الخدمة إلى الزبون بشكل فعلي ما مقـاييس النوعيـة فإنها تقـيس مسـتويات العيـوب في المنتجات المقدمة كما يـدركها ويقيسـها الزبـون، وتقـيس النوعيـة أيضـا التسـليم في الوقت المحدد ودقة تنبؤات وتسليم أو طرح المنتج. وما يتعلق بمقاييس الأداء والخدمة فإنها تقيس كيفية مساهمة منتجات وخدمات المنظمة في إيجاد قيمة لزبائنها. هذا فضلاً عـن قيـاس الوقت، النوعية، الأداء والخدمة، فان على المنظمات أن تراعي التكلفة لمنتجها.

ث- بعد التعلم والنمو *Learning & Growth*:

يعد التعلم والنمو منظور من بين المنظورات الأربعة لبطاقة القياس المتوازن للأداء الـذي يعبر عن الأسس التي يجب أن تتبناها الإدارة التعليمية، لإيجاد النمـو والتحسـينات المطلوبـة لتحقيق الأهداف في الأجل الطويل، وذلك من منطلق أن عدم قيامها بالاسـتثمار في المـوارد البشرية لتأهيلها تأهيلا عمليا وعلميا، وتطوير تقنيات إنتاج المعلومات المساندة لتعميـق لغـة العصر فإن الإدارة التعليمية لن تكون قادرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية الموضوعة لتلك المؤسسة وبالتالي من المحتمل جدا عدم قدرتها على تحقيق التقدم المنشود منها.

ويعتمد هذا المحور من تلك البطاقة على تدريب العاملين، ودمج مواقفهم الثقافيـة مـع التطوير على حد سواء، وبما أن المخزون الرئيس للمعرفة في المناخ التنظيمـي الحـالي وفقـا للتغيرات التكنولوجية يرمي بالعاملين للاهتمام بتطوير أنفسهم بشكل مسـتمر، وخاصـة أن بطاقة التعليم والنمو تشكل الحجر الأساس للنجاح في أي مؤسسة تهـتم بتنميـة وتـدريب منسوبيها.

ويأكد كل من كابلن *Robert S. Kaplan* ونـورتن *David P. Norton* أن الـتعلم أكثر أهمية من التدريب، وهذا يستوجب على أن يكون لديها استشاريين ومعلمين، بالإضـافة لتسهيل عملية الاتصال بين العاملين بشكل يتسنى لهم الحصول على المساعدة في حل مشكلة ما بشكل سريع.

ومما سبق يمكن ملاحظة مدى العلاقة بين المحاور الأربعة حيث يدعم بعضها البعض حيـث يدعم النمو العمليات الداخلية وبالتالي يؤثر على رضاء العاملين كما تؤثر العمليات الداخليـة

بدورها على رضاء الممولين، وكل هذا يؤثر على المؤشرات المالية، كما يشتمل كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن على أربعة أعمدة:

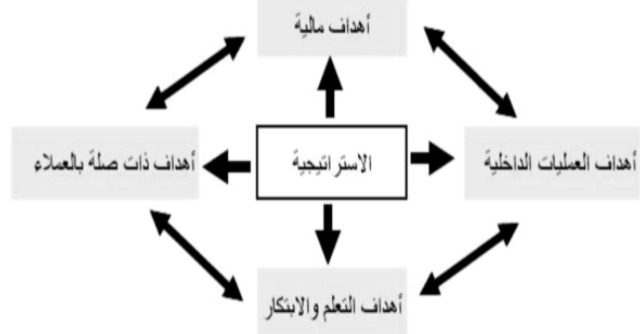
الأهداف *Objectives* : تسجل فيه الأهداف الخاصة بالبطاقة.

المؤشرات *Measures*: تسجل فيه المؤشرات التي ستستخدم لقياس كل هدف.

المستهدف *Target* : تسجل فيه القيمة المستهدفة للمؤشر في نهاية الفترة .

المبادرات *Initiatives*: تسجل فيه المبادرات أو الأشياء التي سنقوم بها لتحقيق الهدف.

وتظهر هذه المكونات على النحو الموضح لبطاقة الأداء المتوازن كما هي موضحة بالشكل التالي



شكل (8) أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن (*Kaplan & Norton, 1996*)

فمن خلال استقراء الشكل السابق يلاحظ أن الرؤية والرسالة الإستراتيجية تعتبر محور تلك البطاقة والتي يتم استنباط منها المحاور الأربع ، فمن حيث وجهة النظر المالية اشترطت تلك البطاقة للنجاح المالي للمؤسسة التعليمية ينبغي عليها إدراك كيف تنظر إلى المساهمين في تمويل التعليم بمعنى أنها تنظر للعائد الاقتصادي والمالي للدولة جراء إسهامها في تعليم أبنائها ، أما من جهة مجال التعليم والنمو فإنها تركز على سؤال رئيسي يتمثل في كيف سنحافظ على قدرة المؤسسة التعليمية على التغيير والتطوير ؟ أما من جهة نظر الطلاب فإنها تنظر إلى متطلباتهم واحتياجاتهم أما من جهة نظر العمليات الداخلية فأنها تركز على إرضاء المستفيدين من العملية التعليمية سواء أكانت الدولة أو الطلاب

يتضح مما سبق أن بطاقة الأداء المتوازن تعد أداة إدارية جديدة تستخدمها المؤسسات المختلفة في إيجاد نوع من التوازن في جميع عملياتها تمشيا مع رؤية ورسالة وأهداف تلك المؤسسة الإستراتيجية، فتلك البطاقة تقوم بتطوير الأداء من منظور شامل، ليس معتمدا على

الطريقة التقليدية التي كانت ترتكز على الكشف عن الجوانب المادية فقط، بل امتدت لتشمل جوانب أخرى كالتركيز على تعلم وتدريب منسوبي المؤسسة والقائمين عليها، بهدف تحسين العمليات الداخلية والتي من شأنها إرضاء العملاء بمختلف أنواعهم، ويتم ذلك من خلال ترجمة إستراتيجية تلك المؤسسة لأهداف تشغيلية قابلة للقياس من منظور الماضي والحاضر والمستقبل ومن هنا ومن واقع ما تم عرضة يجمل الكاتب أهم ما جاء في الصفحات السابقة فيما يلي :

1. ظهور بطاقة الأداء المتوازن ساهم إلى حد كبير في التغلب على مشكلة أساسية تواجه المؤسسات المعاصرة، تتمثل في قياس الأداء بشكل فعال حيث سعت بطاقة الأداء المتوازن لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية، وللتخفيف من قصور استخدام المقاييس المالية بمفردها لقياس الأداء .حيث مكنت تلك البطاقة من قياس الأداء الكلي للمؤسسات باستعمال بيانات مالية وغير مالية، ووجدت هذه المؤسسات أن هذه البطاقة هامة لوضع واختبار خططها الإستراتيجية وترجمتها إلى أهداف قابلة للقياس .
2. المحاور الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن تحقق التوازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، وبين النتائج المرغوبة ومحددات هذه النتائج، وبين المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية.
3. بطاقة الأهداف الموزونة بالإضافة إلى كونها مدخل لقياس الأداء، يمكن أن تستخدم كأداة لتحقيق مجموعة من الوظائف الإدارية التي يمكن أن تؤدي لتحسين الأداء. حيث توفر بطاقة قياس الأداء المتوازن للإدارة الجامعية وعمداء الكليات ومديري الإدارات المختلفة بالجامعات المصرية إطاراً كاملاً للعمل على ترجمة إستراتيجية الجامعة إلى خطط عملية ومؤشرات محددة قابلة للقياس الأداء بها.
4. تشكل بطاقة قياس الأداء المتوازن مصدراً ثرياً للمعلومات وهي بذلك تساهم في تغذية نظم المعلومات الإدارية داخل الجامعات المصرية، وعلى الرغم من ذلك فأنها ليست الأداة السحرية لحل كل المشكلات التي تواجه الجامعة.

انطلاقا من هذه النتائج تم اقتراح مجموعة من التوصيات بخصوص هذا الموضوع وهي:

- يجب على الإدارة العليا لجامعة سوهاج أن تقوم بتوعية جميع العاملين وأعضاء هيئة التدريس بها بأهمية اعتماد نظام الإدارة الإستراتيجية على بطاقة الأداء المتوازن، وذلك من خلال شرح مفهومها و الهدف منها وكيفية تفعيلها والمشاركة في إعدادها عن طريق ورش العمل والدورات التدريبية والمؤتمرات المختلفة ويمكن أن تساهم وحدة تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في تلكك الآليات .
- ضرورة قيام إدارة جامعة سوهاج بتشخيص دقيق لظروف الحياة الطلابية والجامعية وذلك من خلال قيامها بدراسة وتحليل مدى جودة الخدمات التي تقدمها للطلبة من أجل ضمان التميز بطرق وأساليب مختلفة منها ورش العمل واللقاءات المباشرة و تطبيق الاستبيانات واستطلاع الرائي للطلاب ويمكن أن يقوم مركز التخطيط الاستراتيجي بالجامعة بالتعاون مع وحدة ضمان الجودة والاعتماد بها .
- العمل بقدر المستطاع بإزالة الروتين والبيروقراطية في جامعة سوهاج عبر تحسين إجراءات العمل فيها، مما يعني ضرورة إعادة هندسة العمليات في جامعة سوهاج لكي تتمكن من تلبية حاجات الطلبة والجمهور وتحقيق رضاهم مع تقديم الخدمات الجامعية بأسعار ملائمة تتناسب مع مستوى الخدمة المقدمة، والعمل على تطوير التشريعات التي تضمن الاستقلال الجزئي في بعض الجوانب المرتبطة بالميزانية للكليات الموجودة بالجامعة
- نشر ثقافة الإبداع المعرفي بكل الوسائل المتاحة بين كافة شرائح منسوبي الجامعة حتى يصبح الإبداع والابتكار لغة للحوار وأسلوباً للعمل والإنتاج بجامعة سوهاج وذلك من خلال استحداث جوائز ومسابقات للإبداع والتي تهدف إلى إظهار الأعمال الإبداعية والجوانب المميزة التي تسهم بها الجامعة على مستوى البيئة الأكاديمية والمجتمع المعرفي في الجوانب والتخصصات المعرفية والتقنية والإدارية، مع قيام الجامعة بدعم المشاريع الإبداعية وتهيئة البيئة المناسبة لها
- ضرورة قيام الجامعة بالعمل على التنمية المهنية المستمرة لتنمية قدرات الطلاب وتهيئتهم للاندماج في سوق العمل، وذلك من خلال إعادة تأهيل الخطط الدراسية

لمواكبة متطلبات العصر وسوق العمل، والتركيز على تخصصات تطبيقية تقنية بحتـــة وليست أكاديمية، وإنشاء وحدات التشغيل ومتابعة الخريجين والتركيز على المهـــارات العصرية .

- ضرورة الاستفادة من الجامعات الأخرى التي قامت بتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن للتعرف على تجاربها والاستفادة من خبرتهم وقبل كل ذلك التعرف على مدى الفائدة إجراء تطبيق هذه البطاقة عند وضع خطتها الإستراتيجية .

المراجع

1. أبو زيد، أ حمد (2003)، مستقبليات :ثورة المعلومات ومجتمع المستقبل، مجلة العربي، 1 أكتوبر 2003 .
2. أبو غنيم ،أزهار نعمه (2007)، المعرفة التسويقية وتكنولوجيا المعلومات وأثرهما في الأداء التسويقي دراسة حاله في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية ، رسالة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية العراق.
3. بدر ، إسماعيل محمد مخلوف (2009)، إدارة المعرفة... آفاق وتحديات، القاهرة ، معهد التخطيط القومي.
4. بدر، إسماعيل محمد مخلوف(2010)، دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير إحصاءات العمل، منظمة العمل العربية، مكتب العمل العربي، الدورة القطرية الإحصائية، حول "تطوير إحصاءات العمل"(صنعاء – الجمهورية اليمنية 28-30 نوفمبر / تشرين الثاني.
5. البدراني، إيمان عبد محمد احمد(2015)، علاقة التمكين الإداري بفر ق العمل وآثره في تحقيق خفة الحركة الإستراتيجية دراسة ميدانية على عدد من مستشفيات محافظة أربيل ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية – العراق، مج7، ع14.
6. بلقيدوم، صباح (2013)، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (NTIC) على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية . رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2 كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
7. بيزان، حنان الصادق (2004)، لتخطيط للبنية الأساسية لمجتمع المعلومات بالجماهيرية الليبية: رؤية تحليلية.– cybrarians journal. – ع 3 (ديسمبر 2004).– تاريخ الإتاحة<2018/3/6م>. -متاح في : <http://www.journal.cybrarians.info/index.php?option=com_content&view=article&id=350:2009-07-08-08-27-33&catid=120:2009-05-19-11-31-27>

8. جلبان، أحمد محمد، فــائق بشــير الــتير(2016)، تقنيــة المعلومــات والاتصــالات في وحدات التعليم الجامعي وأثرها على جودة مخرجات العملية التعليمية ، مجلة الجــامعي – النقابة العامة لأعضاء هيئة التدريس الجامعي – ليبيا ، ع24.
9. حسن ،محمد مصطفى حسين (2017)، انعكاسات قدرات تقنية المعلومــات في جــودة التعليم الجامعي: دراسة حالة في كلية الهندسة/ جامعة كركوك ،المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات،الجمعية العراقية لتكنولوجيا المعلومات.
10. الحياري ،أبو بكر إبراهيم مصطفى(2011م)، العلاقة بين فاعلية نظم المعلومات الإدارية و توافر البيئة الإبداعية وأثرها في الإبداع الإداري دارسة تطبيقية على المؤسسة العامــة للإسكان و التطوير الحضري ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة البلقــاء التطبيقية.
11. جبران، مسعود، الرائد معجم لغوي عصري ، لبنان ، دار العلم للملايين ، 1992م
12. خضيري، محمد(2005) " أثر اقتصاد المعرفة في تحقيق القدرة التنافســية للاقتصــادات العربية"، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول:"اقتصاد المعرفــة والتنميــة الاقتصــادية"، كليــة الاقتصــاد والعلــوم الإداريــة، جامعــة الزيتونــة الأردنية،عمان،الأردن، 27–28 أفريل.
13. رزق، إخلاص السيد (2006): تكنولوجيا المعلومات وتطوير إدارة الجامعات في كل من جمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية "دراسة مقارنة"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية بكفر الشيخ، جامعة طنطا.
14. زين الدين، صلاح(2004) "الأبعاد التنموية لتكنولوجيا المعلومات والحكومة الإلكترونية " – مجلة السياسة الدولية – العدد 155 – 2004 المجلد 39
15. الزين، نور(2013م)، أثر خصائص المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الخفة الإستراتيجية ودور القدرات التنافسية كمتغير معدل". دراسة تطبيقية عمى شــركة ألبــاى اوس في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن
16. سنبلو، إبراهيم أبو الخير (2010): الاستقلال المالي للجامعات: المؤتمر العلمي الســنوي الثامن عشر، اتجاهات معاصره في تطوير التعليم في الوطن العربي، مصر،(3).

17. شاهين، شريف كامل (2000)، مصادر المعلومات الإلكترونية في المكتبـات ومراكـز المعلومات، مصر، الدار المصرية اللبنانية.
18. صقر، عبد العزيز الغريب (2005م) ،الجامعة والسلطة دراسة تحليلية للعاقة بين الجامعة والسلطة، مصر: الدار العالمية للنشر والتوزيع.
19. عاطي القرشي(2012)، دور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل إدارة المعرفة بالجامعات السعودية تصور مقترح ،رسالة دكتوراه جامعة أم القرى كلية التربية .
20. العبيدي، هديل شوكت،(2008)" من البيانـات إلى الحكمـة باتجـاه إدارة الحكمـة" تم الاطـلاع عليـه 2008م متـاح في http://informatics.gov.sa/magazine/modules.php?name=Sections&op=viewarticle&arti59
21. قنديلجي، عامر(2017)، نظم المعلومـات والمنظمـات، والإدارة، والإسـتراتيجية، تم الاطـلاع عليـة بتـاريخ 2017/2/15م http://www.minshawi.com/other/index.htm
22. الكبيسي، صالح الدين، ونوري، أسماء(2013م)، تأثير مبادئ حلقة القـرار (OODA) على خفة الحركة الإستراتيجية"، دراسة ميدانية في عدد من مستشفيات مدينة بغداد، مجلة الدنانير، كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة بغداد، ع3 .
23. الكري، لطاهر(2005)، تكلفة الاستثمار في أنظمة المعلومات وعلاقتها بأداء المنظمـات دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في الأردن، مجلة العلوم الإنسانية ، السـنة الثالثـة: العدد 24: ايلول (سبتمبر).
24. اللامي، غسان قاسم داود، (2007)، إدارة التكنولوجيا: مفاهيم ومـداخل وتقنيـات وتطبيقات عملية، دار المناهج للنشر والتوزيع: عمان ،الأردن.
25. أحمد علي صالح، ومحمد ذيب المبيضين (2010): دور الحاضنات في تعزيـز المشـاريع الريادية: أساسيات نظرية ووقائع ميدانية، كلية الاقتصاد والعلـوم الإداريـة، جامعـة الزيتونة، الأردن.
26. برنوطي، سعاد (2005): إدارة الأعمال الصغيرة: أبعاد الرياديـة، دار وائـل للنشـر والتوزيع، عمان.

27. إبراهيم، مرعي إبراهيم ،تهامي ، جمعة سعيد (2017م)، تطبيـــق المراجعـــة الداخليـــة في الجامعات المصرية في ضوء المعايير الدولية، المجلة العربية لضمان الجـــودة في التعلـــيم الجامعي – اليمن، المجلد 10، العدد 27.
28. عبد الحكيم ، فاروق جعفر (2017م)، مسارات جديدة لتمويل التعليم الجامعي في مصر ،مجلة عالم التربية ، العدد 57.
29. المنيع ،محمد عبد الله (1421)، دمج تقنية الحاسب الآلي في مناهج التعليم العام، نمـــوذج مقترح، في: وقائع المؤتمر الوطني السادس عشر للحاسب الآلي-الحاسب والتعليم، 10-13 ذو القعدة 1421هـــ، سجل البحوث العلميـــة، (الريـــاض: جمعيـــة الحاســـبات السعودية، 1421هـــ).
30. عسول ، محمد الأمين (2016)، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق جودة التعليم العالي دراسة حالة بعض المؤسسات الجامعية ، رسالة دكتوراه ، جامعـــة محمـــد خضير – بسكرة – كلية العلوم الاقتصادية والتجـــارية وعلوم التسييـــر قسم علـــ ـــ ومالتسيير ـــ ر .
31. المعاضيدي، معن وعد الله،(2007) استدامة المزايا التنافسية في عصر الانترنت : تحليـــل نظري في المضامين والآليات الملتقى الدولي الثاني (المعرفة في ظـــل الاقتصـــاد الرقمـــي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية) – الجزائر .
32. النايف ،سعود عيسى، عبد العال، عنتر محمد احمد (2008)، التخطيط لنظم المعلومـــات الإدارية، مجلة التربية القطرية، العدد (164) السنة السابعة والثلاثون.
33. النجار. فايز، الملكاوي. نازم (2010)، نظم المعلومات و أثرها على الإبداع ،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية– المجلد 26 – العدد الثاني .
34. نوي، طه حسين، أحمد ضيف (2011)، الاستعداد للتغيير الاستراتيجي من خلال تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة الاقتصادية، جامعة سعد دحلب، البليـــدة، كليـــة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، ملتقى دولي تحت شعار: الإبداع والتغيير التنظيمـــي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية يومي: 18-19 مايو.

35. هنية، محمد أنور رشدي (2016)، مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع..، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة ،غزة،

36. إبراهيم، نبيل عبد الرءوف (2001م)،استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء لتقويم أداء الخدمات الضريبية الإلكترونية، المؤتمر الضريبي السابع عشر، تقييم وتقويم النظام الضريبي المصري، القاهرة .

37. أبو خشبة ، عبد العال بن هاشم (2001م)، " مدخل مقترح لتقييم الأداء في ظل بيئة التصنيع الحديثة من خلال التكامل بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية "، مجلة البحوث المحاسبية، الجمعية السعودية للمحاسبة، الرياض، المجلد الخامس – العدد الثاني (سبتمبر ٢٠٠١).

38. أبو شرخ، جمال حسن محمد(2013م)، مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن)دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة، الجامعة الإسلامية بغزة – كلية التجارة قسم المحاسبة والتمويل.

39. أبو شيخة ،نادر (2005م)، إدراك الموظفين لمدى موضوعية نظام تقييم أدائهم وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والوظيفية، دراسة تطبيقية على عينة عشوائية من الأجهزة الحكومية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 45 العدد 4 .

40. أبو ماضي، خالد ماضي(2007م)، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة.

41. إدريس، ثابت عبد الرحمن، المرسى، جمال الدين محمد(2015م)، الإدارة لإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع .

42. بومدين يوسف (2011) ، بطاقة الأداء المتوازن مقاربة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي وإطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في منظمات الأعمال الحديثة الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة .دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية جامعة سعد دحلب ــ البليدة الجزائر يومي 18 و 19 مايو 2011

43. جـــودة، أحمـــد محفـــوظ(2008م)، تطبيـــق نظـــام قيـــاس الأداء المتـــوازن وأثـــره فـــي الالتزام المؤسســـي للعامليـــن فـــي شـــركات الألمونيـــوم الأردنيـــة، المجلـــة الأردنية للعلـــوم التطبيقيـــة، المجلـــد الحـــادي عشـــر، العـــدد الثانـــي
44. حجاج ، عبد الرؤوف و بن رنـــو، أحـــلام (2015م)، دور بطاقـــة الأداء المتـــوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية -دراسة حالة مؤسسة نفطال – مقاطعة الوقود حاسي مسعود، لمجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية – عدد / 03 ديسمبر 2015.
45. الحريري، محمد سرور(2016م)، علم النفس الإداري، بـــيروت، دار القلـــم للطباعـــة والنشر و التوزيع.
46. حسن، علاء احمد. احمد، ميسون عبد الله، قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باســـتخدام بطاقة الأداء المتوازن)دراسة حالة(، مجلة العلوم الاقتصادية العدد(28) الـــعدد الســـابع ايار2011م.
47. حسين، زينب أحمد عزيز (2001). نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء: إطار مقترح. مؤتمر العربي الثاني في الإدارة، العربية للتنمية الإدارية المنعقد بالقاهرة خلال فترة 6-8 نوفمبر.
48. الخناق ، سناء عبد الكريم(2005م) ، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميـــزة التنافســـية ، جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم علوم التسيير المـــؤتمر العلمـــي الدولي حول الأداء المتمـــيز للمنظمات و الحـــكومات 08-09 مارس
49. الخولي، هالة (2001). استخدام نموذج القيـــاس المتـــوازن لـــلأداء في قيـــاس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال. مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة – جامعـــة القاهرة، العدد 56: 2.
50. الداوي، الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث - عـــدد 7 ، 2009 – 2010
51. رجب، عبد الملك احمد (2006م) ،مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظـــم تقيـــيم الأداء في المشروعات الصناعية (دراسة تطبيقية نظريـــة ، المجلـــة العلميـــة للبحـــوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان .

52. .شاهين ،عبد الحميد أحمد، (٢٠٠٣م)، مدخل مقترح لتطوير مقيـــاس الأداء المتـــوازن للأداء (BSC)كأحد الاتجاهات الحديثة للمحاسبة الإدارية مع دراسة ميدانيـــة، مجلـــة الفكر المحاسبي، كلية التجارة جامعة عين شمس، العدد الثاني، السنة السابعة، ص ص.
53. رئاسة مجلس الوزراء (2010م)، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة قطاع التدريب مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي، تقييم الأداء المؤسسي نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن.
54. زريقات، مجدي (سبتمبر، 2008). بطاقة الأداء المتوازنفي الشركات الصناعية الأردنية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، 15(3).
55. زريقات، مجدي، والشرايري، ماجد (2008). العلاقة بين مدى استخدام بطاقـــة الأداء المتوازن وكل من إستراتيجية الشركة ودرجة المنافسة: دراسة تطبيقيـــة علـــى البنـــوك التجارية وشركات التأمين الأردني. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعـــة الأردنيـــة، 4(2).
56. نبيل ، سارة طرق تقييم الأداء، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، ديسمبر2016م و متاح في (https://hrdiscussion.com/hr49322.html)
57. الصغير ،أحمد حسين: "بعض مشكلات أعضاء هيئة التدريس التي تـــؤثر علـــى أدائهـــم المهني"، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، جامعة قنـــاة الســـويس، العـــدد (10)، ينـــاير، 2008م.
58. العامري، صالح مهدي محسن، والغالبي، طاهر محسن منصور (2003)، "بطاقة القيـــاس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات : نموذج مقتـــرح للتطبيق في الجامعات الخاصة "، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعـــة المنصورة، العدد الثاني .
59. عبد الحميد، معتصم فضل عبد الرحيم و منصور، فتح الرحمن الحسن(2015م)، بطاقـــة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشـــات، مجلـــة العلـــوم الاقتصادية، العدد 16(2).
60. عبد اللطيف، عبد اللطيف، وتركمان، حنان (2006). بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء. مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 28 (1)

61. عبد الله، عبد المنعم فليح (1998). التقويم الموضوعي لأداء المؤسسات في ظـــل بيئـــة الأعمال الحديثة. المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة جامعة المنصورة، العدد الأول.

62. عبد المحسن، توفيق محمد (2006). اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة: ســـته سيجما وبطاقة القياس المتوازن. القاهرة : دار الفكر العربي.

63. عبد المنعم، هيثم أحمد حسين (2001). نموذج محاسبي لقياس وتقيـــيم الأداء المؤسســـي للمنظمات. المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، العربية للتنمية الإدارية المنعقد بالقاهرة خلال فترة 6-8 نوفمبر.

64. عبدالحليم، نادية (ديسمبر، 2005). دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة. مجلة العلوم الاقتصـــادية والإداريـــة، 21(2).

65. عبد الغالي، هنية جاد (2012م)، المتطلبات التربوية لتفعيل جودة العمليـــات الإداريـــة بالجامعات المصرية في ضوء الاتجاهات الحديثة للإصلاح التربوي، رسالة دكتوراه ، كلية التربية جامعة أسوان .

66. عداي، حسن فلاح الحسين، الإستراتيجية الإدارة، الأولى الطبعة الأردن– عمان، للنشر وائل دار ،2000

67. عدوان، عماد (2006م)، واقع تقيـــيم أداء العـــاملين في مراكـــز التـــدريب المهـــني في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجســـتير غـــير منشـــورة، الجامعـــة الإسلامية، غزة.

68. عواد، طارق (2005م)، تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

69. الغالبي، طاهر حسن(2007م)، وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ،عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع .

70. غانم، فتح الله (2009). بطاقة قياس الأداء المتوازن وإستراتيجية أسفل إلى أعلى: كأداة لتحسن الأداء. المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعـــة العلـــوم

التطبيقية الخاصة تحت عنوان إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، المنعقد في تاريخ 27 – 29 نيسان.

71. غوث ، غادة منصور(1426)، أهمية استخدام مقاييس ا داء غير المالية لزيادة فعالية دور المحاسبة إدارية في ظل بيئة التصنيع الحديثة دراسة ميدانية على المنشآت الصناعية السعودية في مدينة جدة، جامعة الملك عبد العزيز كلية الاقتصاد والإدارة قسم المحاسبة .

72. الكردي،احمد السيد (2016م)، أهم طرق تقييم الأداء ، جامعة الأزهر، كلية التجارة، ديسمبر ، 2016 متاح في http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/ posts/336842

73. محمد ،بهاء زكي، تقويم نظام الشكاوى في مكتب المفتش العام دراسة وصفية تحليلية، العراق ، وزارة النفط مكتب المفتش العام قسم تقييم الأداء ،2013م

74. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2006). الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن. المنصورة: المكتبة العصرية.

75. ملكاوي، عصام فاعور، التخطيط الاستراتيجي كمؤشر لقياس الأداء الأمني، ورشة عمل بعنوان)قياس الأداء في العمل الأمني، المنعقد بكلية التدريب العسكرية بالرياض خلال الفترة 21-2013/3/23م

76. نصيف، عمر (2008). أثر استخدام بطاقات الأداء المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي. ورقة علمية مقدمة في المؤتمر الدولي السنوي السابع للتعليم الإلكتروني المنعقد في التاريخ من 7–9 أكتوبر 2008 لصالح جمعية التنمية التكنولوجية والبشرية.

77. النمري، مجبور جابر، (2001) ، التحديات التي تواجه استخدام نموذج تقييم الأداء المتوازن في الدول المتقدمة والنامية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، كلية التجارة، العدد 2 .

78. هاشم ، مىرغني،الحاكم ،علي عبدالله(2016م) ، قىاس مقدرات الشركات في تحقيق الأداء المتوازن : بالتطبيق علي شركة شىكان بولاية الخرطوم ، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 17، العدد 1 .

79. هاشم ،صبيحة قاسم، العابدي ،علي رزاق جياد (2010م)، أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة) دراسة تطبيقية

في الشركة العامة للسمنت الجنوبية في الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارة والاقتصادية، المجلد ١٢ العدد ١ لسنة 2010م

80. الهنداوي ، محمد عبدا الله محمد(2014م)، مدركات مدراء التسويق لأبعاد قياس الأداء الاستراتيجي وأثرها على الممارسات التسويقية الإستراتيجية (دراسة ميدانية(، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، م28ع1 .

81. والــي ، عدنان ماشــي (2011م)، تقيــيم الأداء الوظيفي، دائرة التخطيط والمتابعــة قســم التطــوير الإداري شعبة التطوير والبحوث .

82. إبراهيم الحسن الحكمي. الكفاءات المهنية المتطلبة للأستاذ الجامعي من وجهة نظر طلابــه وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض – المملكة العربية السعودية، العدد التســعون، الســنة الرابعــة والعشــرون، 1424هــ/2004م.

83. أحمد عفت قرشم، السعيد محمود العراقي، احمد سالم الثقفي: تقويم الأداء التدريسي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف فى ضوء معايير جودة الأداء، مجلة دراسات عربية فى التربية وعلم النفس، م0240، السعودية، 2012

84. أحمد فاروق محفوظ. إدارة الجودة الشاملة والاعتماد للجامعة ومؤسسات التعليم العــالي، المؤتمر القومي السنوي الحادي عشر "التعليم الجامعي العربي، آفاق الإصلاح والتطــوير" الجزء الأول، كلية التربية، جامعة عين شمس، (18–19) ديسمبر 2004،

85. أحمد قاس محمد،جميل أحمد حسين، الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في ســكول التربية الرياضية من وجهة نظر الطلبة في جامعة دهوك ،زانكو – الانسانيات (العــراق، مج18، ع5، 2014م

86. نجم الدين نصر أحمد، تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بين رصد الواقع ورؤى التطــوير. دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، مصر ع61 ، 2008م

87. إسماعيل صالح الفرا ، تقويم الأداء التدريسي اللفظي الصيفي لمعلمــي مرحلــة التعلــيم الأساسي، وثيقة عمل مقدمة لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القــدس للفترة من 3– 5/ 7/ 2004.

88. إمحمد عمر عيسى، تقويم الأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس بكلية التربية جامعة سرت من وجهة نظر طلابه،المجلة العلمية لكلية التربية – كلية التربية – جامعة مصراتة – ليبيا ، س3، ع7، 2017م
89. أنور شحادة حسين نصار، واقع الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية من وجهة نظر الطلبة بجامعات غزة ،مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية – شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية – غزة – فلسطين، مج25، ع1، 2017م
90. بليغ حميد الشوك، رجاء عبد السالم العجيل: تقويم أداء الأستاذ الجامعي في ضوء معايير الجودة الشاملة، المؤتمر العربي حول التعليم العالي وسوق العمل جامعة مصراته، ليبيا، 2010م .
91. جابر عبد الحميد جابر، مدرس القرن الحادي والعشرين الفعّال المهارات والتنمية المهنية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1421هـ.
92. جابر عبد الحميد جابر، اتجاهات وتجارب معاصرة في تقويم أداء التلميذ والمدرس، دار الفكر العربي، القاهرة، 1422هـ.
93. جامعة أسيوط، مشروع ضمان الجودة والاعتماد، معايير تقييم أداء عضو هيئة التدريس، 2016
94. جمال على الدهشان وجمال أحمد السيسي ،تقويم بعض جوانب الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية من خلال آرائهم، مجلة البحوث النفسية والتربوية،،كلية التربية – جامعة المنوفية – السنة التاسعة عشر – العدد الثالث – 2004 .
95. حاتم جاسم عزيز، تقويم أداء أعضاء هيأة التدريس في الجامعة من وجهة نظر الطلبة) دراسة ميدانية في جامعة ديالى، مجلة الفتح، ع 42 ،العراق، 2012.
96. حسن جامع، وآخرون، الكفاءات التدريسية اللازمة لمعلم المرحلة الابتدائية في دولة الكويت، المجلة التربوية، 1984م.
97. حسن حسين زيتون . مهارات التدريس– رؤية في تنفيذ التدريس. القاهرة: عالم الكتب.2001م
98. الحسن محمد المغيدي: نحو إشراف تربوي أفضل، الرياض : مكتبة الرشد، 1421هـ.

99. حسين محمد الجبوري: تقويم أداء الأستاذ الجامعي في ضوء الكفايات المهنيـــة والصـــفات الشخصية، مجلة جامعة بابل ،العلوم الإنسانية، مج 44 ،ع0 ،بابل، العراق،، 2008

100. حمدان الغامدي. الاحتياجات التدريبية التربوية لأعضاء هيئة التـــدريس في كليـــات المعلمين بالمملكة العربية السعودية، رسالة التربية، علم الـــنفس، ع(20)، الريـــاض (1424هـ/2003م).

101. حمدان الغامدي، .خصائص عضو هيئة التدريس التي يفضـــلها الملتحقـــون بكليـــات المعلمين في المملكة العربية السعودية مجلة كليات المعلمين ، 2003م

102. حنان حسن الغامدي، الكفاءة الداخلية النوعية لكلية التربية بجامعة أم القـــرى مـــن وجهة نظر طالبات وأعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غـــير منشـــورة، قســـم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، الســـعودية، 2010م.

103. خالد بن صالح السلطان، السياسات التعليمية المستقبلية للتعليم العالي. ورقة عمـــل مقدمة لندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عـــام 1440هـــــ، 17- شعبان 1423هـ الموافق 19-23 أكتوبر 2002م.

104. رأفت رضوان ، المعلوماتية والإنترنت، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الســـنوي الثـــاني للمركز العربي للدراسات الإستراتيجية، الإمارات، رأس الخيمة. 1997

105. زينب سليم، التجربة المصرية في إنشاء نظام قومي لضمان جودة التعليم العالي، المؤتمر السنوي الثامن عشر للبحوث السياسية، التعليم العالي في مصـــر: خريطـــة الواقـــع واستشراف المستقبل، والمنعقد في الفترة من14-17فبراير2005، جامعة القـــاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية- مركز البحوث والدراسات السياسية، 2005.

106. سعيد بن على العضاضي ، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي : دراسة ميدانية ،المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجـــامعي – الـــيمن، مج5، ع9، 2012م

107. سعيد بن على العضاضي ،معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حالة تطبيقية جامعـــة الملك خالد، مجلة التجارة والتمويل (كلية التجارة – جامعة طنطا) – مصر ، العـــدد الأول ، 2007

108. سعيد طه محمود. الاتجاه نحو تدويل التعليم العالي: العوامل والملامح والمتطلبات، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد (34)، يناير 2000.

109. سلطان سعيد بخاري: تقويم عضو هيئة التدريس في جامعة أم القرى، عالم التربيـــة، ع) 02 السنة السابعة، مكتبة الجامعة الحديثة، الإسكندرية، مصر،2006

110. سناء إبراهيم أبو دقة، التقويم وعلاقته بتحسين نوعية التعليم في برامج التعليم العالي، ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنـــامج التربية ودائرة ضـــبط النوعيـــة في جامعـــة القـــدس المفتوحـــة في مدينـــة رام الله في الفترة الواقعة 3-2004/7/5

111. شاديه عبد الحليم تمام، تقويم الأداء التدريسي لمعلم التعليم العالي. مصـــر: المكتبـــة العصرية ،2009م. .

112. شاكر محمد فتحي، التربية المقارنة (الأصول المنهجية)، القاهرة: بيت الحكمة للإعلام والنشر، 1999.

113. صالح احمد الطريقي، المدير وتقويم العمل المدرسي. الرياض :مكتبة الرشد،2000م

114. صفاء الحبيشي ، عائشة العمري " دليل الجودة والاعتماد الأكاديمي بكليات التربية " ، كلية التربية ، جامعة طيبة ،2009م

115. صلاح محمد رحال وحسام محمد رمضان،تقويم الأداء التعليمي لكلية علوم الحاسب والمعلومات في جامعة الملك سعود، المـــؤتمر العلمـــي الخـــامس "جـــودة التعلـــيم الجامعي"جامعة البحرين، البحرين 11-4/13/ 2005.

116. عايش زيتون، وعبد الله نيـــزل، مســـتوى تقيـــيم الطلبـــة للمســـاقات الدراســـية في الجامعة والعوامل المؤثرة في ذلك، كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، عمـــان، 1994.

117. عبد الحليم عبد العزيز مازي وعبد الرحمن محمد أبوع، واقع النمو الكمي لأعضـــاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية ومستقبله: نموذج جامعة الملك سعود، الرياض ،جامعة الملك سعود،1420هـــ

118. محمود عبد الرحمن، أحمد سامي الجابر، منذر بطاينة، " نوعية التعليم والمواءمــــة، " ورشة عمل المحور الثاني للمؤتمر الوطني للتعليم العالي والبحث العلمي، جامعة عمـــان الأهلية، الأردن ، 2005م.

119. عبد الرزاق الجنابي، تقويم الأداء التدريسي لأعضـــاء هيئـــة التـــدريس في الجامعـــة وانعكاساته في جودة التعليم العالي. بحث مقدم إلى مؤتمر الجـــودة جامعـــة الكوفـــة. تشرين الثاني،2009م

120. عبد السلام غيث ،" معايير الاعتماد الخاص للعلوم الأساسية : أعضاء هيئة التدريس والكـــوادر المساعدة ،" ورشة تطوير معايير الاعتماد الخاص للعلوم الأساسية، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن ، 2005م .

121. عبد الغنى عبود وآخرون ،التربية المقارنة والألفية الثالثة ... الأيـــديولوجيا والتربيـــة والنظام العالمي الجديد، القاهرة : دار الفكر العربي، 2005م

122. عبد اللطيف صوفي ، إنترنت (2000) أهميتها في المكتبات وسبل مواجهتها. تونس: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 1999.

123. محمد سعيد عبد المجيد، "قانون تنظيم الجامعات وجودة التعليم" دراسة ميدانية مقدمة للمؤتمر الدولي الثاني لقسم علم النفس- سلوك الإنسان وتحـــديات العصـــر، 18- 2006/4/20م، جمهورية مصر العربية، جامعة المنيا، كلية الآداب. .2006م.

124. عبد الناصر زايد، " ضمان جودة التعليم العالي من خلال تقـــويم الأداء الجـــامعي – دراسة تحليلية : قياس أداء أعضاء الهيئة التدريسية ،" مؤتمر ضمان الجودة وأثـــره في أداء كليات الاقتصاد، جامعـــة الزرقـــاء الأهلية، الأردن ،2003م

125. عبد الوهاب النجار: أساليب تقويم أداء عضو هيئة التدريس الجامعي، دراسة قدمت لندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي (التحديات والتطوير)، جامعة الملك سعود، كلية التربية، الرياض، السعودية،2005

126. على عبد الحسن بريسم، تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة ميسان من وجهة نظر الطلبة، مجلـــة كليـــة التربيـــة بالجامعـــة المستنصـــرية، ع1 ،مـــج4،بغـــداد، العراق،،2012.

127. علي بن محمد زهيد الغامدي، تعدد الأساليب لتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات طريقنا نحو تحسين جودة الأداء المؤسسي، بحث مقدم في ندوة الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي المنظمة العربية للتنمية الإدارية، طنجة، المغرب،2010م

128. علي راشد، خصائص المعلم العصري وأدواره –الإشراف عليه–تدريبه، دار الفكر العربي، القاهرة، 1422هـ.

129. علي سعد القرني ، طرق وأساليب تنمية أداء الأستاذ الجامعي التدريسي، دراسة قدمت لندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي(التحديات والتطوير)، جامعة الملك سعود، كلية التربية، 2005م .

130. علي عبد الله سعد الشنيفي، تجربة تقويم الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف التعليمية في مدارس الهيئة الملكية للجبيل وينبع (دراسة وصفية تحليلية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية، الرياض، 1423هـ.

131. عماد أبو الرب، عيسى قدادة، تقويم جودة أداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي. المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي ، العدد (1) 2008 م

132. عوض الثبيتي، برنامج مقترح لتطوير كفاءة عضو هيئة التدريس في الجامعات السعودية، مجلة جامعة أم القرى، السنة (5) العدد (7) 1413هـ.

133. فاطمة عبد القادر بهنسي، تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لتحقيق جودة التعليم الجامعي في عصر المعلومات ، مجلة دراسات عربية ، القاهرة ،2006م

134. فتح الله، مندور عبد السلام، التقويم التربوي. الرياض: دار النشر الدولي، 2005م.

135. فهمي غنايم، وسمير عبد القادر، التعليم العالي في القرن الواحد والعشرين اتجاهات وقضايا. أجندة بحثية ورؤى مستقبلية، الرياض: مكتبة الملك فهد، 2002.

136. محمد بشير حداد ، التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة دراسة مقارنة في المملكة العربية السعودية ومصر وانجلترا (رسالة دكتوراه) غير منشورة، جامعة عين شمس1416هـ.

137. محمد عادل بركات وآخرون ، التطوير المهني لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعات الدول العربية في ضوء المستجدات العالمية، المجلة العربية للتعليم العالي، عدد (2) المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، 1417هـ.
138. محمد عوض الترتوري، تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات العربية بما يتلاءم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حقوق الطبع والنسخ والتوزيع خاصة بالشبكة،على الموقع التالي http://www.horoof.com/dirasat/ facultyimpr. Html.
139. محمد فالح صالح : إدارة الموارد البشرية – عرض وتحليل. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004.
140. محمد منير مرسي، الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر و أساليب تدريسية، القاهرة: عالم الكتب،2002.
141. محمود أحمد موسى الخطيب، التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، القاهرة: وزارة التعليم العالي– وحدة تنفيذ المشروعات، أبريل/مايو2004.
142. محمود عز الدين عبدا لهادى، "نماذج عالمية في الاعتماد وضمان الجودة للمؤسسات التعليمية– دراسة حالة"، المؤتمر السنوي الثالث عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالاشتراك مع كلية التربية ببنى سويف، بعنوان الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية والمنعقد في الفترة من 24–25يناير2005، الجزء الأول، القاهرة: دار الفكر العربي، 2005.
143. محمود مصطفي إبراهيم: أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء معايير الاعتماد الأكاديمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، القاهرة، مصر، 2008
144. مرفت صالح ناصف، "رؤية نقدية لمدخل بيريداى في الدراسات التربوية المقارنة"، مجلة كلية التربية– جامعة عين شمس، العدد الحادي والعشرون، الجزء الرابع، 1997.
145. مكتب التربية العربي لدول الخليج، وثيقة استشراف مستقبل العمل التربوي في الدول الأعضاء بمكتب التربية لدول الخليج. 1420هـ.

146. مليحان معيض الثبيتي، التدريس كوظيفة أساسية من وظائف الجامعة، ودراسة تحليلية نقدية، رسالة التربية وعلم النفس، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، العدد السابع، الرياض 1996م/ 1417هـ.
147. ندى علي سالم الهويد، مساهمة تقويم أداء عضو هيئة التدريس في رفع جودة التعليم الجامعي (دراسة ميدانية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس والطالبات في جامعة أم القرى) إرساله ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 1434هـ
148. نعمان شحادة، التعلم والتقويم الأكاديمي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009م
149. نواف مقبل السراني، تقييم الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم بجامعة طيبة من وجهة نظر طابتهم، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي – الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية – الأردن، مج37، ع2، 2017م
150. هالة الخزندار، تقييم الطالب لأداء الأستاذ الجامعي تجربة جامعة ميتشجان، مجلة الجودة في التعليم، المجلد الأول، العدد الثاني، ديسمبر 2005 .
151. هاني محمود جرادات، تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في ضوء معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي من وجهة نظر طالب قسم الرياضيات بجامعة سلمان بن عبد العزيز، مجلة أما راباك، مج2 ،ع48 ،الرياض، السعودية، 2015.
152. هناء صالح الترك، تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس وفق معايير الجودة العالمية، جريدة الراية القطرية الأحد2006/1/15 م، الساعة 01:26
153. هند ماجد الخثيلة، مصادر ضغوط العمل كما يدركها العاملون في التعليم الجامعي، مجلة جامعة الملك سعود، م9 العلوم، العلوم التربوية، الدراسات الإسلامية، 2000م.
154. المملكة العربية السعودية، وزارة التعليم العالي، تقرير انجازات التعليم العالي والجامعات للعام المالي 1427/1426هـ، الطبعة الأولى،1428هـ.
155. يس عبد الرحمن قنديل، التدريس وإعداد المعلم، دار النشر الدولي، الرياض، 1421هـ.
156. يوسف أبو فارة، تقويم جودة الخدمات التعليمية لكليات الاقتصاد و العلوم الإدارية بالجامعات الفلسطينية، دراسة مقدمة لمؤتمر ضمان الجودة و المنعقد

في جامعة الزرقاء الأهلية في الفترة الواقعة ما بين 21_2003/10/23.الزرقـــاء : جامعة الزرقاء الأهلية. 2003.

المراجع الأجنبية :

157. *Amy ,W&Jason ,F .(2008). Factors affecting professor facilitator and course evaluations in an online graduate program , U21 Global, Singapore .http://www.ascilite.org.au/conferences/melbourne08/procs/wong.pdf*
158. *Andrea B. Pama. Lavinia, B.Dulla and Richard C. De Leon.(2013)." Student Evaluation of Teaching Effectiveness: Does Faculty Profile Really Matter?"Catalyst.vol.8,N 1 P(94 - 10*
159. *Arat,Jan,Scholete, Globalization:criticalintroduction. London:Macmillan2000.*
160. *Asting Alexander W. what matters in college: four critical years Revisited San Francisco. Jossey – Bass Publishers, 1993*
161. *Austin Community College, Faculty Evaluation Procedures, ACC Faculty & Staff Evaluation,2013*
162. *Bacon, Donald R.; Paul, Pallab; Stewart, Kim A.; Mukhopadhyay, Kausiki, A New Tool for Identifying Research Standards and Evaluating Research Performance, Journal of Marketing Education, v34 n2 p194-208 Aug 2012*
163. *Balam, E. M. & Shannon, D. M. (2010). Student ratings of college teaching: A comparison of faculty and their students. Assessment & Evaluation in Higher Education, 35, 209-221.*
164. *Benton, S. L., &Ryalls, K. R. (2016). Challenging misconceptions about student ratings of instruction. IDEA Paper No. 58. Manhattan,KS: The Idea Center. Retrieved from https://www.ideaedu.org/Portals/0/Uploads/Documents/IDEA%20Papers/IDEA%20Papers/PaperIDEA_58.pdf*
165. *Berkeley: OFFICE OF THE CHANCELLOR , Task Force on Teaching Evaluation – Final Report – September, 2009*
166. *Brown, L., LaFond, A., and Macintyre, K. (2001). Measuring capacity building. Chapel Hill: Carolina Population Center, University of North Carolina,.*
167. *Centra, J.A. . The How and Why of Evaluating. In J.A. Centra, Renewing and Evaluating Teaching, New Directions for Higher Education No. 1. San Francisco: Jossey-Bass. 1977.*
168. *Centra, John A. Determining Faculty Effectiveness, San*

Francisco, Jossey – Bass publishers, 1980

169. *Dakes, carlson and other, amovement approach to organizational change, understanding the influences of AcollaBorative Faculty Development Program , ashe, paper, presnted at the annual meeting of the association for the study of higher education, nova number, 1998*
170. *Fairweather, J. Faculty work and Public Trust: Restoring the Value of Teaching and Public Service in American Academic Life, Boston: Allyn& Bacon, 1996, pp. 110-112*
171. *Fitzpatrick, J. L., Sanders, J. R., and Worthen, B. R. (2004) Program Evaluation: Alternative approaches and practical guidelines (3rd Edition). New York: Longman.*
172. *Glora, pierce, ,teaching teachers: a model for the professional development of new faculty, adult, learning v(9) n (3), 1998*
173. *Grote, R. C. (2002). The performance appraisal question and answer book: A survival guide for managers. New York: American Management Association.*
174. *Haskell, R.E.. Academic Freedom, Tenure, and Student Evaluation of Faculty: Galloping Polls In The 21st Century. Education Policy Analysis Archives, 5 (6), 1997.*
175. *Hiltner, A &Loyland, M. The Effectiveness of Annual of Faculty Evaluation. Accounting Faculty Perceptions, Journal of Eduction for Business, Vol. 73, Issue. 6, Jul- Aug 1998, p. 370.*
176. *Johns Hopkins University , A Brief History of JHU, Baltimore, Maryland,USA,2013.*
177. *Judith C. Simon, An alternative method to measure MIS faculty teaching performance, INTERNATIONAL JOURNAL OF EDUCATIONAL MANAGEMENT, VOLUME 17, ISSUE 5, 2003*
178. *Lewis, R. (2007). International developments in quality assurance-are national systems of quality assurance growing together or apart? Paper presented at the First National Conference for Quality in Higher Education, Riyadh, S.A.*
179. *Mahoney, David "Autonomy and the Demands of the Modern State Systematic Study, Higher Education Review. Vol, 24 (1992.*
180. *Marten. (2001) The role and responsibilities of departmental heads and chairpersons in school of education as perceived by deans. Journal of Education,112 (2). 244-267*
181. *Mcmillan, J. : Classroom assessment: principles and practice for effective instruction. Boston: Allyn& Bacon.2001.*
182. *Miller, R.I. . Evaluating Faculty for Promotion and Tenure. San*

Francisco: Jossey-Bass, 1987.

183. *Murcia ,J.A.Torregrosa, Y.S .Pedreno,N.B. (2015)." Questionnaire Evaluating Teaching Competencies in The University Environment .Evaluation of Teaching Competencies in The University" New Approches in Educational Research .Vol.4,No.1,p(54 – 6*
184. *Murray, Rowena, partnerships in staff development an institutional of strahchye, U. K.,1997.*
185. *Neal, John E. . Faculty Evaluation: Its Purposes Effectiveness. ERIC Digest,ED308800. 1988.*
186. *Pan, D., Tan, G. S. H., Ragupathi, K., Booluck, K., Roop, R., & Ip, Y. K. (2009). Profiling teacher/teaching using descriptors derived from qualitative feedback: Formative and summative applications. Research in Higher Education, 50, 73-100.*
187. *Paskin, Betty, and Plante, Patricia "The Student Evaluation of Teachers, Academe, Vol, 65 (1979) 381-383*
188. *Paulsen, M & Feldman, K. "Toward a Reconceptualization of Scholarship: A Human Action System with Functional Imperatives", The Journal of Higher Education, Vol. 66, No. 6, 1995, pp. 616-636.*
189. *Paulsen, M. Evaluating Teaching Performance, New Directions for Institutional Research, No. 114, Summer 2002, pp. 5-6*
190. *Questionnaire Options by College Measurement and Evaluation Center, Course-Instructor Survey Office. The University of Texas at Austin2013.*
191. *Rynes, S. L., Gerhart, B., & Parks, L. (2005). Personnel psychology: Performance evaluation and pay for performance. Annual Review of Psychology, 56(1), 571-60*
192. *Seldin, Peter, Changing Practices in Faculty Evaluation, San Francisco, Jossey – Bass Publishers 1989.*
193. *Shaout ,Adnan, Mohamed K. Yousif , Performance Evaluation – Methods and Techniques Survey , International Journal of Computer and Information Technology (ISSN: 2279 – 0764) ,Volume 03 , Issue 05, September 2014*
194. *Soodak, L. Performance Assessments and Students with Learning Problems: Promising Practice or Reform Rhetoric? Reading & Writing Quarterly, Vol. 16, issue. 3, Jou/Sep, 2000, p. 257.*
195. *southern Association of Colleges and Schools (SACS, The Principles of Accreditation: Foundations for Quality Enhancement, Fifth Edition, College Delegate Assembly: December 2012*

196. *The University of Texas , General Information2001-2002, Austin , Office of the Registrar ,2002*
197. *U. K.University of Strathclyde , Staff development, 2009 at http://www.strath.ac.uk/staff/policies/appoint/staffdevelopment/*
198. *Whitman, Neal and Weiss, Elaine Faculty Evaluation: The Use of Explicit Criteria of Promotion, Retention and Tenure, AAHE/ERIC Higher Education Research Report No.2. 1982.*
199. *Archer, J. (2007, February). Districts tracking goals with 'balanced scorecards'. [Electronic version]. Education Week, 26(24) 10. Retrieved July 20, 2007, from Academic Search Premier database.*
200. *B Ramesh (2010): "Importance of Balanced Scorecard for Growth of SME Sector" Management Accountant. Volume 45, Issue 5, May 2010. Available http://icmai-rnj.in/index.php/maj/article/view/96844*
201. *Balanced Scorecard Institute. (2011). Balanced Scorecard Available http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx*
202. *Bernard Wong-On-Wing, Lan Guo, Wei Li, Dan Yang : "Reducing conflict in balanced scorecard evaluations" . Accounting, Organizations and Society, Volume 32, Issues 4-5, May-July 2007, Pages 363-377 Available http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/339.pdf*
203. *Bernardo Guimarães, Pedro Simões, and Rui Cunha Marques, 2010: "Does performance evaluation help public managers? A Balanced Scorecard approach in urban waste services". Journal of Environmental Management, Volume 91, Issue 12, December 2010, Pages 2632-2638 Available http://www.sciencedirect.com/science/journal/03014797/91?sdc=1*
204. *Briqa'an, A.M.A., Alqurashi, A.A. (2012). Governance and role of universities in the face of challenges. Paper presented at the International Scientific Conference, Lebanon.*
205. *Christian Ax, TrondBjornenak (March 2005)" Bundling and diffusion of management accounting innovations—the case of the balanced scorecard in Sweden" Management Accounting Research, Volume 16, Issue 1, March 2005, Pages 1-20. Available https://www.researchgate.net/publication/222432842_Bundling_*

and_diffusion_of_management_accounting_innovations_-_The_case_of_the_balanced_scorecard_in_Sweden

206. *Crabtree, A. D., & DeBusk G. K. (June, 2008). The effects of adopting the Balanced Scorecard on shareholder returns. Advances in Accounting, 24(1), 8-15. Available http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/110.pdf*
207. *Darling-Hammond, L., Rustique-Forrester, E., and Pecheone, R.L. April 2005. Multiple Measures Approaches to High School Graduation. Stanford, CA: Stanford University School Redesign Network. Retrieved 1/23/09 from http://www.srnleads.org/data/pdfs/multiple_measures.pdf.*
208. *DeBusk, G. K. , & Crabtree, A. D. (Fall, 2006). Does the Balanced Scorecard Improve Performance?.Management Accounting Quarterly. 8(1), 5,44. Available https://www.imanet.org/-/media/0e39f54eeb59469994aa4b63009d5c94.ashx*
209. *Eelke Wiersma(2009):" For which purposes do managers use Balanced corecards?: An empirical study" Management Accounting Research, Volume20, Issue4, December2009, Pages239- 251. Available http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/360.pdf*
210. *Fabien De Geuser,Stella Mooraj &Daniel Oyon(2009) ,Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance, European Accounting Review ,Volume 18, - Issue 1,PP93-117. Available http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09638180802481698?needAccess=true#aHR0cDovL3d3dy50YW5kZm9ubGluZS5jb20vZG9pL3BkZi8xMC4xMDgwLzA5NjM4MTgwODAyNDgxNjk4P25lZWRBY2Nlc3M9dHJ1ZUBAQDA=*
211. *FahmiFadhl Al-Hosaini (2015) ,Review of Balanced Scorecard Framework in Higher Education Institution (HEIs), International Review of Management and Marketing Vol. 5, No. 1, pp.26-35 ISSN: 2146-4405 www.econjournals.com 26 A*
212. *Hamid Tohidi, Aida Jafari, AslanAzimiAfshar(2010)" Using balanced scorecard in educational organizations" . Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 2, Issue 2, Pages 5544-5548 Available https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.03.904*
213. *Horngren, C., Sundem, G. and William Stratton, (2005). Introduction to Management Accounting, Thirteenth edition. New Jersey: Pearson. Available*

http://trove.nla.gov.au/work/5779480?q&sort=holdings+desc&_=1509045437024&versionId=45008054

214. *Horngren, C.T., Foster, G, & Datar, S.M.(2000). Cost Accounting: Perspective. 10th edition, Prentice Hall*
215. *Issa, A., T. E. and Siddiek, A. G. (2012). Higher Education in the Arab World & Challenges of Labor Market. International Journal of Business and Social Science, 3(9). http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_9_May_2012/16.pdf*
216. *John M, Sonja N, Steven M,(Spring ,2011) Measuring Performance for Accountability of a Small Social Economy Organization: The Case of an Independent School, Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research , Vol. 2, No 1 ,45 – 60 .*
217. *Kaplan, R. S. (Spring 2001). Strategic performance measurement and management in nonprofit Organizations. Management & Leadership 11, no. 3: 353–370. Available http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=8892*
218. *Kaplan, R., & Norton, D. (1996). The Balanced Score Card: Translating strategy into action. Harvard Business School Press Available . https://www.amazon.co.uk/Balanced-Scorecard-Translating-Strategy-Action/dp/0875846513*
219. *Kaplan, R., & Norton, D. (September/ October, 2000). Having trouble with your Strategy? Then map it. Harvard Business Review,Available http://www.dii.uchile.cl/~eolguin/G%20del%20C/docs/Dise%F1o%20estrategico/mapa%20estrategia.pdf*
220. *Kip R. Krumwiede, Tim V. Eaton, Monte R. Swain, Dennis Eggett(2008): "The effects of financial and nonfinancial measures in balanced scorecard evaluations". Advances in Accounting Behavioral Research, Volume: 11. ISBN: 978-1-78714-528-3*
221. *Libby, T. , SalterioS. , & Webb, A. (October, 2004). The Balanced Scorecard: The effects of assurances and process accountability on managerial judgment. Canadian Institute of Chartered Accountant's ,The Accounting Review. Sarasota, 79(4), 20,1075.*
222. *McNair, C. J. , & Watts, T. (September/October, 2009). The Integration of Balanced Scorecards Models. Boston Cost Management, 23(5), 5-8. http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1695&context=commpapers*

223. *Morisawa, T. (2002) "Building Performance Measurement Systems with the Balance scorecard Approach", Nomura Research Institute (NAI) Papers, No. 45, April, https://pdfs.semanticscholar.org/c6a9/a442477e47436408fcb4a5ecc9a4ff3a77b2.pdf*
224. *Niven, P.R. (2011). Balanced scorecard: Step-by-step for government and nonprofit agencies: .Canada: John Wiley & Sons, Inc http://cutt.us/C5an9*
225. *Olive, N., Roy, J., Wetter, M. (2000). Performance drivers a practical guide to using the Balanced Scorecard. John Wiley & Sons, Chichester, UK, Inc.*
226. *Olve, N., &Sjostrand, A. (2002). The Balanced Scorecard. United Kingdam: Oxford, Capstone publishing (Willey Company).*
227. *Othman, R. (2008). Enhancing the effectiveness of the Balanced Scorecard with scenario planning. International Journal of Productivity and Performance Management, 57(3). http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/17410400810857266*
228. *Pearce, J., John A . , Robinson ,Jr . , &Richard , B. (2003). Strategic Management (8th ed) . New York : McGraw-Hill.*
229. *Ramesh, B. (May, 2010). Importance of Balanced Scorecard for growth of SME sector, Cost and Strategic Management for Growth of SME Sector, Management Accountant Calcutta, 45(5), 365. http://icmai.in/upload/Institute/Journal/May10.pdf*
230. *Ron Thomas , Al Weber, (2005) , Key Perfomance Indicators Measuring and Managing the Maintenance Function, Ivara Corporation, November. https://www.scribd.com/document/345516741/Maintenance-KPIs-pdf*
231. *Selena Aureli(2010) "The introduction of innovative performance measurement and management control systems: the role of financial investors and their acquired companies ". Studies in Managerial and Financial Accounting, Volume: 20 ISBN: 978-1-84950-724-0 , http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/S1479-3512%282010%290000020007*
232. *Shaout ,Adnan, Mohamed K. Yousif , Performance Evaluation – Methods and Techniques Survey , International Journal of Computer and Information Technology (ISSN: 2279 – 0764) ,Volume 03 , Issue 05, September 2014*

233. Susan M. Brookhart(2009) , Accountability Policies and Measures What We Know and What We Need , Washington, National Education Association, Research Department, http://www.nea.org/assets/docs/HE/AccountabilityPoliciesandMeasures.pdf

234. Tohidi, H., Jafari, A., &Afshar A. (2010). Using balanced scorecard in educational organizations . Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2(2), 5544-5548. https://www.researchgate.net/publication/248606896_Using_balanced_scorecard_in_educational_organizations

235. Weili, Dan Yang, Bernard Wong-On-Wing, Lan Guo(2007),: "Reducing conflict in balanced scorecard evaluations". Accounting Organizations and Society, Volume32, Issues4-5, May- July 2007,Pages363- 377. http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368206000444/pdfft?md5=0605521971e611fb7e892fbab9bf12fa&pid=1-s2.0-S0361368206000444-main.pdf

236. Wiersma, E. (December, 2009). For which purposes do managers use Balanced Scorecards?: An empirical study. Management Accounting Research, 20(4), 239-251. http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/360.pdf

237. William N., &Dilla, P., &Steinbart, J. (September, 2005). The Effects of Alternative Supplementary Display Formats on Balanced Scorecard Judgments. International Journal of Accounting Information Systems, 6(3), 159-176. http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/332.pdf

http://wormac.com/methods-performance-evaluation/

238. Abbaspour A, Aghazadeh A and Bagheri Karachi A (2012). Designing a good model for achieving organizational agility at universities. Journal Management Studies 69 171-217.

239. Alberts, David S ; Hayes, Richard E, Power to the Edge: Command...Control...in the Information Age, OFFICE OF THE ASSISTANT SECRETARY OF DEFENSE WASHINGTON DC COMMAND AND CONTROL RESEARCH PROGRAM (CCRP), Jan 2003, http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a457861.pdf

240. Alvansaz, A., 2010, A Study of the Relation between Organizational Culture and Organizational Agility in State Offices of Yazd Province, Master's Thesis, Azad Islamic University of Rafsanjan

241. *AnisKhaleghi, Impact of Information Technology on Organizational Agility, International Journal of Scientific Study | July 2017 | Vol 5 | Issue 4.*
242. *Bagher Asgarnezhad(2017) Analyzing the Use of Strategic Management Tools and Techniques between Iranian Firm, Academy of Strategic Management Journal Volume 16, Number 1, 2017*
243. *Bhatt, D. Ganesh & Grover, Varun, (2005), " Types of Information Technology Capabilities and their Role in Competitive Advantage: An Empirical Study", Journal of Management Information Systems, Vol. 22,No. 2.*
244. *Broadbent, M. & Weill, P. (2000), "Managing IT Infrastructure: A Strategic Choice, In: Zmud, R. W. (ed.)", Framing the Domains of IT Management: Projecting the Future Through the Past Pinnaflex Education Resources, Working Paper, Cincinnati Ohio.*
245. *Carr, N. G. (2003). IT doesn't matter. Harvard business review 81 (5) pp. 41-50*
246. *Dewett, T., Jones, G.R. (2001) The Role of Information Technology in the Organization: A Review, Model, and Assessment, Journal of Management, Vol. 27, 313-346.*
247. *Doz, Y., Kosonen, M. (2008) The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience, California Management Review, Vol. 50, No.3, 95-118.*
248. *Eshrat Karami1 and Sara FanatiRashidi, MEASURING AND EVALUATING AGILITY IN SUPPLY CHAIN USING FUZZY HIERARCHICAL ANALYSIS , Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences ISSN: 2231– 6345 (Online) An Open Access, Online International Journal Available at www.cibtech.org/sp.ed/jls/2015/01/jls.htm 2015 Vol.5 (S1), pp. 3011-3021/Karami and Sara*
249. *Feizi, K., Moqadasi, A., 2005, Electronic State, Restructuring State in Information Age, First Edition, Tehran.*
250. *Hassani, M., Hadavi, A., 2010, Information Technology Approach, Second International Conference on Information Technology Management, Tehran*
251. *Hormozi, A.S, 2001: Agile Manufacturing: the next Logical Step Benchmarking an Internaonal Journal, 8(2), 2001,132-143.*
252. *Khoshsima, Gh., 2003, An Introduction into Organizational Agility, Tadbir Journal, No. 134.*

253. *Li, Q., Nagel, N.R., Sun, L., (2011) Migrating to Agility 2.0: How social computing creates strategic value, Organizational Dynamics, Vol. 40, 119—126.*
254. *Nematbakhsh, M., Jamshidian, Fatemi, 2001, A Study of Success of Information Systems in Management of Industrial and Service Organizations of Isfahan Province, University of Isfahan Peer Reviewed Journal, No. 1-2, pp. 132-140*
255. *Ordanini, A., Rubera, G. (2010) How Does The Application Of An IT Service Innovation Affect Firm Performance? A Theoretical Framework and Empirical Analysis on E-commerce, Journal of Information & Management, Vol. 47, No. 1, 60–67.*
256. *Overby, E., Bharadwaj, A., Sambamurthy, V. (2006) Enterprise Agility and the Enabling Role of Information Technology, European Journal of Information Systems, Vol. 15, No. 2, 120–131.*
257. *Peter Weill, Mani Subramani, and Marianne Broadbent, IT Infrastructure for Strategic Agility, Massachusetts Institute of Technology,Cambridge Massachusetts, April 2002*
258. *Rigby, D. K (2015). Management tools 2015: An executive's guide, BAIN and COMPANY., June 10, 2015, http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2015.aspx*
259. *Robert E. Morgan,KellyPage,Managing business transformation to deliver strategic agility,Volume 17, Issue 5-6 ,August 2008 ,Pages 155–168*
260. *Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., Grover, V., (2003) Shaping Agility through Digital Options: ReconceptualizingThe Role Of Information Technology In Contemporary Firms, MIS Quarterly, Vol. 27, No. 2, 237-263.*
261. *Sarafizadeh, A., 2004, Information Technology in Organization: Concepts and Applications, First Edition, Mir Publication, Tehran*
262. *Schryen, G. (2013) Revisiting IS business value research: what we already know, what we still need to know, and how we can get there, European Journal of Information Systems, Vol. 22, 139–169.*
263. *SeyedJavadin, R., Esfandiani, M., Aqazadeh, H., 2007, A Study of Marketing Strategies in Electronic Markets: Case Study of Chosen Production Firms in Iran, Commercial Investigations Journal, no. 42.*
264. *Shahaei, B., 2009, Human Aspect of Organizational Agility, Tadbir Journal, no. 17*

265. *Sunil Mithas,et,al , How information management capability influences firm performance, Management Information Systems Research Center, University of Minnesota,Journal MIS quarterly,2011,Pages, 237-256*
266. *Tallon, P. Patrick, Inside the adaptive enterprise: An Information Technology Capabilities Perspective on Business Process Agility, Center for Research on Information Technology and Organizations University of California, Irvine, March 2007 .*
267. *Tallon, P.P., Pinsonneault, A. (2011) Competing Perspectives on The Link Between Strategic Information Technology Alignment And Organizational Agility: Insights From A Mediation Model, MIS Quarterly, Vol. 35, No. 2, 463- 486.*
268. *Turban, Efraim, et. al , (2006), "Information Technology For Management-Transforming Organization In The Digital Economy",5th.ed.,New York, U.S.A.*
269. *Yves L. Doz and Mikko Kosonen (2010) , Embedding Strategic Agility A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal , Elsevier Ltd, Long Range Planning 43 http://www.elsevier.com/locate/lrp*
270. *Wang , L. & Ahmed, K, (2007), Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda, International Journal of Management Reviews, Vol. 9, No 1.*
271. *Weill, P. & Ross, J. W, IT Governance How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2004.*
272. *Zargar, M., 2003, Principles and Concepts of Information Technology, First Impression, Behineh Publication.*
273. *Zhing, Man, (2005),"Information Technology Capability, Organizational Culture, and Export Performance", Dissertation Doctor of Philosophy, College of Business and Economics, Washington State University.*

المواقع الإلكترونية

274. *eulc.edu.eg*
275. *www.eul.edu.eg*
276. *cms.nelc.edu.eg*
277. *www.nelc.edu.eg*
278. *http://www.businessdictionary.com/definition/strategic-agility.html*.

الكاتب في سطور



الأستاذ الدكتور /

عنتر محمد احمد عبد العال المرزوقي.

- بكالوريوس علوم وتربيه 1990 شعبة الرياضيات مع مرتبة الشرف الأولى.
- ماجستير في التربية تخصص التربية المقارنة 1996م.
- دكتوراه الفلسفة في التربية تخصص التربية المقارنة والإدارة التربوية 2001م.
- أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية
- مستشار لمعالي محافظ سوهاج للتخطيط والتمييز المؤسسي .
- المدير التنفيذي لوحدة التخطيط الاستراتيجي بجامعة سوهاج .
- المشرف على وحدة التدريب والتوظيف بجامعة سوهاج.
- المشرف على مبادرة رئيس الجمهورية "صنايعية مصر" بالجامعات المصرية بجامعة سوهاج.
- له العديد أكثر من 40 بحثا علميا منشورة بالدوريات المصرية والأجنبية.
- مشرف على العديد من رسائل الماجستير والدكتوراه.